

Образовательная автономная
некоммерческая организация
дополнительного
профессионального образования
«Магнитогорский институт
дополнительного образования»



455044, Челябинская обл.,
г. Магнитогорск, пр. Карла Маркса, д. 77/3
тел.: (3519) 529 034, тел./ф: 437 034
E-mail: mido@mido.su www.mido.su
Лицензия № 12200 от 02.02.2016г.,
Серия 74П02 № 0001311

УТВЕРЖДАЮ
Директор О/НС ДО «МИДО»

_____ Н.Н. Куликова
«01» апреля 2026 г.



**ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Управление персоналом»**

Магнитогорск, 2026 г.

Обсуждено и одобрено решением Педагогического совета ОАНО ДПО «МИДО».
Протокол № 04-26 от «01» апреля 2026 г.

Программа дополнительного профессионального образования профессиональной переподготовки «Управление персоналом» разработана на основе Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом". Программа дополнительного профессионального образования профессиональной переподготовки предназначена для получения квалификации «Специалист по персоналу» лицами, имеющими среднее профессиональное / высшее образование.

ОАНО ДПО «МИДО»,
2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Пояснительная записка	стр. 4
2	Учебный план	10
3	Календарный учебный график	11
4	Содержание разделов и тем программы	12
5	Описание организационно-педагогических условий реализации программы	16
6	Итоговая аттестация. Комплект оценочных средств	19
7	Список литературы	27

1. Пояснительная записка

Актуальность программы

Российская экономика переживает масштабный кадровый кризис. Кадровый резерв страны (граждане, готовые выйти на рынок труда) за пять лет сократился почти вдвое — с 7 млн в 2020 году до около 4 млн человек. В 2026 году 51% предприятий продолжают испытывать дефицит сотрудников, а на каждую вакансию в среднем по стране претендуют лишь 2,5–2,6 кандидата. При этом доля расходов на персонал в общих затратах компаний выросла с 20–25% до 30–40%, а издержки на привлечение новых сотрудников увеличились на 35–50% для массовых позиций.

На этом фоне HR-функция претерпевает глубинную трансформацию. Ручные процессы и традиционные методы управления персоналом утрачивают эффективность, уступая место комплексной HR-аналитике и работе с большими данными, цифровизации и внедрению современных технологий подбора, а также стратегическому развитию человеческого капитала как ключевому фактору конкурентоспособности компании.

Повышение производительности труда и операционной эффективности вышло на первое место среди приоритетов HR-команд в 2026 году, сместив ранее доминировавшую задачу удержания персонала. Этот сдвиг требует от современных HR-специалистов совершенно иного уровня компетенций: умения не просто администрировать кадровые процессы, а оказывать измеримое влияние на бизнес-результаты компании.

Кроме того, в соответствии с приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Специалист по управлению персоналом», для занятия должностей в сфере HR необходимо профессиональное образование по данному профилю, а при его отсутствии — обязательное прохождение программы профессиональной переподготовки. Новый профессиональный стандарт также дополнен требованиями к цифровой грамотности и навыкам работы с современными HR-технологиями.

Таким образом, программа профессиональной переподготовки «Управление персоналом»:

Удовлетворяет острую потребность рынка в квалифицированных HR-специалистах нового типа — стратегических партнёров бизнеса, владеющих данными и современными технологиями.

Даёт возможность сменить профессию или подтвердить квалификацию в условиях кадрового дефицита, когда работодатели особенно заинтересованы в привлечении готовых, обученных профессионалов.

Позволяет выполнить требования профессионального стандарта, что становится обязательным условием для занятия должностей в сфере управления персоналом.

Целью программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом» является формирование у слушателей системных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области управления персоналом организаций любых организационно-правовых форм и видов экономической деятельности. Программа направлена на подготовку специалистов, способных обеспечивать эффективное функционирование системы

управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

Обоснование цели. В условиях кадрового дефицита и цифровой трансформации экономики HR-специалист становится стратегическим партнёром бизнеса. Требования к его квалификации закреплены профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н). Реализация программы в полном объёме и с соблюдением всех организационно-педагогических условий позволит слушателям:

- освоить современные технологии подбора, отбора, адаптации, мотивации, обучения и развития персонала;
- овладеть навыками кадрового делопроизводства, трудового права и управления кадровой документацией;
- приобрести компетенции в области кадрового планирования, HR-аналитики и цифровых HR-решений;
- научиться разрабатывать и реализовывать кадровую политику и стратегию управления персоналом.

Задачи программы:

- Сформировать у слушателей системное понимание методологии управления персоналом. Дать целостное представление о концептуальных основах HR-менеджмента, кадровой политике и кадровом планировании, стратегической роли управления человеческими ресурсами в достижении целей организации. Сформировать понятийно-терминологический аппарат, обеспечивающий единое поле принятия решений в сфере управления персоналом.
- Обучить практике документационного обеспечения работы с персоналом. Обеспечить освоение технологий ведения кадрового учёта, оформления трудовых отношений, разработки локальных нормативных актов и типовых форм документов по учёту и движению персонала. Сформировать умения администрировать процессы документооборота и представлять кадровую отчётность в государственные органы.
- Развить навыки подбора, отбора и адаптации персонала. Обучить технологиям сбора информации о потребностях организации в кадрах, эффективным методам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, организации онбординга (адаптации) новых сотрудников.
- Сформировать компетенции в области мотивации, оценки, аттестации и развития персонала. Обеспечить освоение современных систем мотивации и стимулирования труда, технологий оценки персонала и проведения аттестации, методов профессионального обучения и управления карьерой сотрудников.
- Научить организации труда, оплаты и нормирования. Дать знания о принципах регламентации и нормирования труда, системах оплаты, методах формирования эффективного компенсационного пакета. Сформировать умения организовывать рабочее время и обеспечивать безопасные условия труда.
- Обеспечить знание правовых и экономических основ управления персоналом. Сформировать компетенции в области трудового права, охраны труда и социальной защиты работников. Дать понимание экономических аспектов кадрового менеджмента, бюджетирования HR-функции и оценки экономической эффективности персонал-технологий.

- Сформировать навыки операционного управления и HR-аналитики. Обучить технологиям оперативного управления персоналом, администрирования HR-процессов, а также современным методам HR-аналитики для оценки и прогнозирования кадровых показателей (текучесть, эффективность, удовлетворённость).

- Обеспечить готовность к профессиональной деятельности в цифровой среде. Дать представление о современных платформах, системах автоматизации кадрового делопроизводства и рекрутинга.

Правовое основание

Программа дополнительного профессионального образования профессиональной переподготовки «Управление персоналом» разработана на основе Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом".

Объем Программы: 252 часа.

Категория слушателей: граждане, имеющие среднее профессиональное / высшее образование.

Форма обучения: очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

Учебный процесс по Программе предусматривает:

- лекционные и практические занятия с преподавателем;
- занятия в системе дистанционного обучения;
- контрольные задания.

Программа дополнительного профессионального образования профессиональной переподготовки «Управление персоналом» включает в себя цель и задачи, планируемые результаты обучения, учебный план, календарный учебный график, рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), организационно-педагогические условия, формы аттестации, оценочные материалы.

Количество часов, отводимых на изучение отдельных тем, последовательность их изучения в случае необходимости можно изменять в пределах общего количества учебного времени.

По окончании подготовки проводится квалификационный экзамен.

По окончании обучения лицам, успешно сдавшим квалификационный экзамен, выдаются дипломы о профессиональной переподготовке установленного образца.

Планируемые результаты обучения

В результате освоения программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом» у слушателей должны быть сформированы профессиональные компетенции, необходимые для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области управления персоналом организаций любых организационно-правовых форм. Содержание планируемых результатов обучения соответствует требованиям профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (код 07.003), утверждённого приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 № 109н

Слушатели должны знать:

1. **Нормативно-правовую основу управления персоналом.** Трудовое законодательство Российской Федерации, иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права; законодательство о персональных данных; нормы архивного законодательства в части ведения документации по персоналу.

2. **Порядок документационного обеспечения работы с персоналом.** Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу; порядок учёта движения кадров и составления установленной отчётности; типовые формы документов по учёту и движению персонала.

3. **Технологии и методы обеспечения персоналом.** Источники обеспечения организации кадрами; технологию определения перспективной и текущей потребности в кадрах; методы и методики проведения анализа рынка труда; критерии формирования требований к вакантным должностям.

4. **Методы оценки и аттестации персонала.** Формы и методы оценки персонала и результатов их деятельности; порядок организации и проведения аттестации персонала; критерии оценки эффективности деятельности сотрудников.

5. **Технологии развития персонала.** Системы, методы и формы профессионального обучения персонала; принципы организации адаптации и стажировки; технологии управления профессиональной карьерой и формирования кадрового резерва; методы построения программ карьерного роста.

6. **Основы организации труда и оплаты.** Методы регламентации и нормирования труда; системы оплаты труда и принципы формирования компенсационного пакета; порядок разработки локальных нормативных актов по оплате и нормированию труда.

7. **Теории и методы мотивации персонала.** Основные теории мотивации; способы, методы и инструменты материального и нематериального стимулирования труда; принципы построения эффективной системы мотивации применительно к специфике деятельности организации.

8. **Основы психологии и социологии труда.** Психологические аспекты управления персоналом; процессы групповой динамики и принципы формирования команды; нормы этики делового общения; основы эффективной коммуникации.

9. **Организационные и экономические основы управления персоналом.** Структуру организации и принципы её проектирования; основы экономики и организации труда; методы планирования и прогнозирования потребности в персонале; порядок проведения аудита человеческих ресурсов.

10. **Цифровые технологии в управлении персоналом.** Базовые основы информатики; принципы построения и функционирования современных HR-информационных систем и сервисов; основы работы с профессиональными поисковыми системами и информационными ресурсами для мониторинга рынка труда.

Слушатели должны уметь:

1. **Осуществлять документационное обеспечение работы с персоналом (трудовая функция А/01.6 — А/03.6).**

- Вести документацию по учёту и движению персонала; оформлять трудовые договоры, приказы о приёме на работу, переводе и увольнении; вести учёт трудовых книжек.
 - Разрабатывать и внедрять типовые формы документов по учёту и движению персонала.
 - Администрировать процессы и документооборот по учёту и движению персонала, осуществлять подготовку и представление документов по персоналу в государственные органы.
 - Владеть навыками ведения делопроизводства руководителя и специалиста службы управления персоналом.
- 2. Осуществлять деятельность по обеспечению персоналом (трудовая функция В/01.6 — В/03.6).**
- Проводить анализ планов, стратегии и структуры организации для определения потребности в персонале.
 - Анализировать рынок труда и особенности организации работ на конкретных рабочих местах; формировать требования к вакантным должностям и определять критерии подбора персонала.
 - Осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала с использованием современных методов и технологий рекрутинга.
 - Пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами для мониторинга рынка труда и действующего трудового законодательства.
 - Консультировать руководителей подразделений по вопросам рынка труда и обеспечения персоналом.
- 3. Осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала (трудовая функция С/01.6 — С/03.6).**
- Организовывать и проводить оценку персонала с применением различных методов; организовывать и проводить аттестацию персонала в соответствии с установленным порядком.
 - Администрировать процессы проведения оценки и аттестации персонала и вести соответствующий документооборот.
- 4. Осуществлять деятельность по развитию персонала (трудовая функция D/01.6 — D/03.6).**
- Организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; выстраивать программы адаптации и стажировки новых сотрудников; организовывать обучение персонала и повышение квалификации.
 - Применять способы, методы и инструменты построения профессиональной карьеры и формирования кадрового резерва; разрабатывать программы наставничества и преемственности.
- 5. Осуществлять организацию труда и оплаты персонала.**
- Разрабатывать и внедрять системы материального и нематериального стимулирования труда персонала с учётом специфики деятельности организации.
 - Проводить регламентацию и нормирование труда; участвовать в разработке систем оплаты труда и локальных нормативных актов.
- 6. Применять инструменты стратегического и операционного управления персоналом.**

- Разрабатывать и реализовывать систему операционного управления персоналом в части подбора, адаптации и профессионального развития сотрудников.
- Разрабатывать и внедрять систему стратегического управления персоналом в аспектах корпоративной культуры, управления талантами и работы с молодыми специалистами.
- Проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

7. Осуществлять эффективные коммуникации в профессиональной среде.

- Соблюдать нормы этики делового общения; выстраивать конструктивные взаимоотношения с кандидатами, сотрудниками и руководителями структурных подразделений.
- Организовывать эффективную внутрикорпоративную коммуникацию, способствующую достижению целей организации и вовлечённости персонала.

8. Работать с современными информационными технологиями в сфере управления персоналом.

- Использовать профессиональные HR-информационные системы и цифровые сервисы для автоматизации кадровых процессов; анализировать HR-данные и использовать их для принятия управленческих решений.
- Применять цифровые инструменты для мониторинга рынка труда, аналитики персонала и управления кадровым учётом.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

программы дополнительного профессионального образования
профессиональной переподготовки

«Управление персоналом»

Цель обучения: формирование у слушателей системных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области управления персоналом организаций любых организационно-правовых форм и видов экономической деятельности в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н

Категория слушателей: граждане, имеющие среднее профессиональное / высшее образование

Объем курса: 252 часа

Форма обучения: очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий

Присваиваемая квалификация: Специалист по персоналу

Диплом о профессиональной переподготовке дает право ведения деятельности в области управления персоналом

№ п/п	Наименование разделов, тем программы	Форма контроля	Объём работы в часах и виды учебной нагрузки				
			Всего	в том числе			Дист.
				Всего	Лекции	Практ. раб.	
1	Кадровое делопроизводство	зачет	40	8	4	4	32
2	Правовые аспекты управления персоналом	зачет	32	8	4	4	24
3	Социология и психология управления персоналом	зачет	16	8	4	4	8
4	Организация труда персонала	зачет	20	10	6	4	10
5	Мотивация трудовой деятельности	зачет	12	10	6	4	2
6	Обучение и развитие персонала	зачет	12	10	6	4	2
7	Оценка и аттестация персонала	зачет	12	10	6	4	2
8	Организационная культура	зачет	12	10	6	4	2
9	Документационное обеспечение службы HR	зачет	40	12	8	4	28
10	Экономика труда. Бюджетирование и управление затратами на персонал	зачет	20	12	8	4	8
11	Менеджмент	зачет	20	12	8	4	8
12	Поиск и подбор персонала	зачет	12	12	8	4	0
13.	Итоговая аттестация: комплексный междисциплинарный экзамен	экзамен	4	4	0	4	0
	Всего часов по программе:		252	126	74	52	126

Примечание. Учебный план рассмотрен и утвержден на заседании Педагогического совета ОАНО ДПО «МИДО».
Протокол № 04-26 от 01.04.2026 г.

2. Календарный учебный график программы профессионального обучения
«Оператор электронно-вычислительных и вычислительных машин»
252 учебных часа – 32 дня занятий, 7 недель

№ п/п	Наименование дисциплины	Кол-во часов Всего	Недели						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровое делопроизводство	40	40						
2	Правовые аспекты управления персоналом	32		32					
3	Социология и психология управления персоналом	16		8	8				
4	Организация труда персонала	20			20				
5	Мотивация трудовой деятельности	12			12				
6	Обучение и развитие персонала	12				12			
7	Оценка и аттестация персонала	12				12			
8	Организационная культура	12				12			
9	Документационное обеспечение службы HR	40				4	38		
10	Экономика труда. Бюджетирование и управление затратами на персонал	20					2	18	
11	Менеджмент	20						20	
12	Поиск и подбор персонала	12						2	10
13	Итоговая аттестация	4							4

3. Содержание разделов и тем программы

Тема 1: Кадровое делопроизводство

Теория: Задачи кадрового делопроизводства. Обязательные документы для организации. Разработка и внедрение локально-нормативных актов об организации труда. Документирование приёма на работу, командировок, отпусков, расторжения трудовых договоров, формы приказов. Кадровый аудит. Организация работы с документами. Порядок хранения дел. Законодательство РФ в области кадрового делопроизводства и управления персоналом.

Практика: Разработка проектов локальных нормативных актов. Заполнение унифицированных форм кадровой документации. Ведение учёта движения кадров. Составление приказов по личному составу. Проведение кадрового аудита на основе предоставленных кейсов. Комплексное оформление виртуального личного дела сотрудника.

Тема 2: Правовые аспекты управления персоналом

Теория: Трудовое право РФ. Локальная нормативная база организации — разработка, утверждение и актуализация. Индивидуальные и коллективные трудовые споры. Занятость и трудоустройство. Трудовой договор: стороны, содержание, порядок заключения и расторжения. Рабочее время и время отдыха. Дисциплина труда. Охрана труда. Защита трудовых прав сотрудников. Пенсионное законодательство.

Практика: Составление и анализ трудовых договоров с учетом категории сотрудников. Анализ локальных нормативных актов на соответствие ТК РФ. Решение кейсов по индивидуальным и коллективным трудовым спорам. Разбор ситуаций увольнения с выплатой выходных пособий. Оформление документов в Социальный фонд России (СФР). Подготовка позиции организации для суда по индивидуальному трудовому спору.

Тема 3: Социология и психология управления персоналом

Теория: Основные направления развития психологии личности, характеристика психических процессов, состояний и свойств. Соотношение природных и социальных факторов в становлении психики. Механизмы образования умений и навыков. Условия и этапы формирования и развития личности. Роль эмоционально-волевой регуляции и мотивации в поведении и деятельности человека. Организационное поведение, принципы формирования команды, процессы групповой динамики. Нормы этики делового общения. Управление конфликтами.

Практика: Проведение психодиагностических методик. Анализ поведенческих индикаторов в кейсах. Тренинг по эффективному лидерству. Тренинг по деловому общению. Тренинг по управлению конфликтами. Анализ ролевого профиля команды и выявление дисфункций. Анализ поведенческих индикаторов для определения уровня развития эмоционального интеллекта в команде.

Тема 4: Организация труда персонала

Теория: Методы регламентации и нормирования труда. Организация рабочего времени персонала. Системы оплаты труда. Порядок разработки локальных нормативных актов по оплате и нормированию труда. Корпоративная

культура компании. Эргономика рабочего места. Методы распределения и делегирования полномочий в трудовом коллективе.

Практика: Разработка штатного расписания организации. Расчёт численности персонала на основе нормирования труда (прямой и косвенный расчет коэффициентов невыходов). Сравнительный анализ систем оплаты труда с предложением оптимальной модели. Проектирование эффективной системы внутренних регламентов компании. Разработка системы геймификации.

Тема 5: Мотивация трудовой деятельности

Теория: Теории мотивации (Маслоу, Герцберг, Альдерфер и др.). Способы, методы и инструменты материального и нематериального стимулирования труда. Системы материальной мотивации: KPI, OKR, система геймификации. Постоянные и переменные выплаты. Нематериальная мотивация — методы диагностики мотивации сотрудника, карьерные треки, признание и обратная связь. Понятия лояльности, вовлеченности, удовлетворённости трудом.

Практика: Разработка системы ключевых показателей эффективности для конкретной должности. Составление матрицы KPI. Разработка системы OKR для проектной команды. Расчет должностных окладов по методике геймификации. Проведение мотивационного интервью. Составление индивидуального плана нематериальной мотивации для разных поколений сотрудников (зумеры, миллениалы, X).

Тема 6: Обучение и развитие персонала

Теория: Системы, методы и формы профессионального обучения персонала. Принципы организации адаптации и стажировки. Технологии управления профессиональной карьерой и формирования кадрового резерва. Методы построения программ карьерного роста. Оценка потребности в обучении. Модель оценки эффективности обучения Киркпатрика. Виды внутреннего и внешнего обучения. «Лестница компетентности».

Практика: Разработка программы адаптации для нового сотрудника. Составление индивидуального плана развития (PDP). Разработка матрицы обучения. Составление бюджета на обучение и расчёт ROI образовательных программ. Оценка результатов обучения по модели Киркпатрика. Разработка анкеты для оценки эффективности тренинга. Составление карьерной карты.

Тема 7: Оценка и аттестация персонала

Теория: Формы и методы оценки персонала (ассесмент-центр, метод 360 градусов, интервью по компетенциям, тестирование). Порядок организации и проведения аттестации персонала. Критерии и методы оценки эффективности деятельности сотрудников. Виды моделей компетенций. Шкалы оценок. Составление профиля должности.

Практика: Разработка модели компетенций под конкретную должность. Проведение аттестации (деловая игра) с последующим заполнением оценочных листов. Анализ результатов ассесмент-центра. Проведение интервью по компетенциям с обратной связью. Составление профиля должности (профайла вакансии). Разработка чек-листа для оценки на соответствие культуре компании.

Тема 8: Организационная культура

Теория: HR-бренд и его формирование. Элементы и типы корпоративной культуры. Взаимосвязь корпоративной культуры и стадии жизненного цикла

организации. Инструменты внедрения и поддержания оргкультуры. Деловой этикет. Культура управления и командного взаимодействия.

Практика: Диагностика типа корпоративной культуры. Разработка плана мероприятий по укреплению корпоративной культуры. Составление кодекса корпоративной этики. Разработка программы внутренних коммуникаций (рассылки, портал, чаты). Проектирование системы нематериального признания. Мозговой штурм по разработке EVP (ценностного предложения сотруднику).

Тема 9: Документационное обеспечение службы HR

Теория: Документ и система документации. Регламентирующие документы. Организационно-правовая и распорядительная документация по персоналу. Документооборот по учёту и движению кадров. Ведение трудовых книжек. Организация работы с документами и хранения дел. Делопроизводство руководителя и специалиста службы управления персоналом. Учёт и архивирование. Автоматизация кадрового учёта.

Практика: Оформление «под ключ» документов по движению кадров в 1С: Зарплата и управление персоналом (приём, перевод, увольнение, больничный лист). Разработка типовых форм документов по учёту и движению персонала. Подготовка отчётности в СФР и ФНС (персонифицированный учет, СЗВ-ТД, ЕФС-1) с проверкой штрафных рисков.

Тема 10: Экономика труда. Бюджетирование и управление затратами на персонал

Теория: Основы экономики и организации труда. Затраты на персонал: структура и классификация (фонд оплаты труда, налоги, обучение, подбор, социальный пакет). Бюджетирование HR-функции. Методы планирования и прогнозирования потребности в персонале. Прямые и сопутствующие затраты на обучение. Оценка экономической эффективности персонал-технологий (ROI). HR-аналитика и метрики (стоимость подбора, текучесть, производительность). Тарификация труда, нормирование и системы оплаты.

Практика: Формирование бюджета подразделения. Расчёт показателя рентабельности инвестиций в обучение. Оценка экономической эффективности внедрения новой системы оплаты труда. Анализ текучести персонала на основе предоставленных статистических данных и разработка программы удержания. Расчёт прогнозной потребности в персонале по методу экстраполяции. Оценка экономии при замене внешнего подбора внутренним резервом.

Тема 11: Менеджмент

Теория: Основы организационного менеджмента. Планирование и контроль как функции менеджмента. Структурное устройство организации. Управление организационными изменениями. Система управления персоналом в структуре общего менеджмента (модели Ульриха). Лидерство и стили управления. Принятие управленческих решений в HR.

Практика: Построение дерева целей компании. Разработка проекта по оптимизации оргструктуры (реорганизация службы персонала). Анализ кейса на основе реальных бизнес-ситуаций с разбором ошибок линейных руководителей. Решение кейса по управлению изменениями (сопротивление персонала, введение новых регламентов).

Тема: Поиск и подбор персонала

Теория: Источники обеспечения организации кадрами. Технология определения перспективной и текущей потребности в кадрах. Анализ рынка труда и методы подбора (воронка подбора). Составление профиля должности. Современные технологии рекрутинга. Этапы отбора: оценка резюме, скрининг, виды интервью (структурированное, case-интервью, стрессовое), техники распознавания лжи. Адаптация и онбординг новых сотрудников.

Практика: Составление профиля должности и макета объявления о вакансии. Разработка системы отборочных критериев (оценочная форма). Проведение отборочного собеседования по компетенциям. Проведение деловой игры «Ассессмент-центр». Разработка чек-листа онбординга. Анализ рынка заработных плат (геймификация в Excel: построение грейдов). Разработка программы стажировки.

•

4. Описание организационно-педагогических условий реализации программы

Программа профессиональной переподготовки «Управление персоналом» разработана в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Минобрнауки России от 24 марта 2025 года № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», а также требованиями профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (приказ Минтруда России от 9 марта 2022 года № 109н).

Организационные условия

Образовательная деятельность по программе реализуется по очно-заочной форме обучения с применением дистанционных образовательных технологий в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 11 октября 2023 года № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ». Режим занятий устанавливается в соответствии с учебным планом и календарным учебным графиком, обеспечивая возможность освоения программы без отрыва от основной профессиональной деятельности.

Приём на обучение осуществляется на условиях, установленных локальными нормативными актами организации, в соответствии с законодательством Российской Федерации. Категория слушателей — лица, имеющие или получающие высшее или среднее профессиональное образование. Общая трудоёмкость программы составляет 252 академических часа.

Кадровое обеспечение

Реализацию программы обеспечивают педагогические и научно-педагогические работники, имеющие высшее образование, соответствующее профилю преподаваемых дисциплин (в области управления персоналом, менеджмента, экономики, психологии), и систематически занимающиеся научно-методической деятельностью. К преподаванию профильных дисциплин привлекаются практикующие специалисты в области управления персоналом, имеющие опыт работы в HR-сфере не менее трёх лет, а также руководители служб управления персоналом организаций.

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Программа обеспечена полной учебно-методической документацией: пояснительная записка, учебный план, календарный учебный график, рабочие программы учебных предметов (модулей), фонды оценочных средств для промежуточной и итоговой аттестации.

Доступ к современным профессиональным информационным ресурсам и базам данных обеспечивается в соответствии с локальными актами организации. Слушателям предоставляется возможность использовать справочно-правовые системы (Гарант), а также специализированные информационные ресурсы в области управления персоналом.

Материально-техническое обеспечение

Реализация программы с использованием дистанционных образовательных технологий не предъявляет специальных требований к материально-техническому оснащению со стороны слушателя (наличие персонального компьютера с выходом в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» и установленным программным обеспечением для просмотра мультимедийного контента и участия в вебинарах). Для проведения вебинаров и онлайн-консультаций организация обеспечивает функционирование платформы видеоконференцсвязи, а также техническую поддержку слушателей в процессе обучения.

Педагогические условия

Образовательный процесс основан на практико-ориентированном подходе. В обучении используются активные и интерактивные методы: лекции с мультимедийным сопровождением, практические занятия и вебинары, разбор кейсов и ситуационных задач, деловые игры (проведение отборочного собеседования, разработка мотивационной системы, ассессмент-центр), выполнение проектных заданий.

Основные педагогические принципы реализации программы: сочетание теоретической и практической подготовки, профессиональная направленность содержания, использование опыта самих слушателей, индивидуальный подход к обучению.

Средства обучения

В процессе освоения программы используются: учебно-методические материалы в электронном виде (конспекты лекций, презентации, обзоры нормативно-правовых актов, чек-листы, шаблоны документов), технические средства (платформа дистанционного обучения, система вебинаров, автоматизированная система контроля знаний), дидактические материалы (банк кейсов, практико-ориентированных заданий, тестов для самопроверки, раздаточных материалов для выполнения самостоятельных работ).

Организация практических занятий и самостоятельной работы

Практические занятия направлены на формирование у слушателей профессиональных компетенций в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта: документационное обеспечение работы с персоналом, деятельность по обеспечению персоналом, по оценке и аттестации, по развитию персонала, организация труда и оплаты персонала. Самостоятельная работа включает изучение электронных учебных материалов, выполнение практико-ориентированных заданий (разработка локальных нормативных актов, проведение анализа кадровой ситуации в организации, разработка систем мотивации и оценки персонала), подготовку к промежуточной и итоговой аттестации.

Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения программы включает: текущий контроль успеваемости (оценка выполнения практических заданий, тестирование по темам, активность работы на вебинарах), промежуточную аттестацию (зачёты и экзамены по завершении каждого модуля) и итоговую аттестацию в форме междисциплинарного экзамена. Итоговая аттестация направлена на комплексную

проверку сформированности профессиональных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области управления персоналом. Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается диплом о профессиональной переподготовке, дающий право на ведение профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

Данные организационно-педагогические условия в полном объеме обеспечивают качественную подготовку слушателей, формирование у них профессиональных компетенций в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» и их готовность к эффективной профессиональной деятельности в области управления человеческими ресурсами.

6. Итоговая аттестация. Комплект оценочных средств

Часть 1. Тест (25 вопросов)

По каждому вопросу выберите один правильный ответ (А, В, С или D).

Каждый правильный ответ оценивается в 2 балла.

1. Какой компонент человеческого капитала относится к навыкам и способностям сотрудников, полученным в результате практической деятельности и обучения?

- А. Природные способности
- В. Приобретённые компетенции
- С. Психологические особенности
- Д. Физические характеристики

2. Как называется процесс определения потребности организации в персонале, включая количественный и качественный анализ?

- А. Аттестация персонала
- В. Адаптация персонала
- С. Кадровое планирование
- Д. Мотивация персонала

3. Что из перечисленного НЕ является преимуществом внутреннего рекрутинга (поиска кандидатов внутри организации)?

- А. Экономия времени и средств на поиск
- В. Приток новых идей в организацию
- С. Повышение лояльности сотрудников
- Д. Знание корпоративной культуры кандидатом

4. В теории мотивации Фредерика Герцберга (двухфакторная теория) «гигиенические факторы» — это:

- А. Факторы, непосредственно связанные с содержанием работы и вызывающие удовлетворение
- В. Факторы, связанные с условиями труда и предотвращающие неудовлетворение
- С. Факторы, связанные исключительно с материальным вознаграждением
- Д. Факторы, определяющие скорость карьерного роста

5. Принцип единоначалия, означающий, что каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, в наибольшей степени нарушается в каком типе организационной структуры?

- А. Функциональной структуре
- В. Дивизиональной структуре
- С. Матричной структуре
- Д. Линейной структуре

6. Какой документ в обязательном порядке должен содержать характеристику рабочего места, требования к образованию, опыту, навыкам и ответственности кандидата?

- А. Штатное расписание
- В. Правила внутреннего трудового распорядка
- С. Профессионально-квалификационные требования (профайл вакансии)
- Д. Коллективный договор

7. Какая из перечисленных ниже категорий работников по закону не может быть включена в состав профсоюзной организации и не имеет права

на коллективные переговоры?

- A. Технический персонал
- B. Медицинские работники
- C. Руководители и супервайзеры (линейные менеджеры)
- D. Инженерно-технические работники

8. Какой метод сбора информации о работе (Job Analysis) предполагает систематическую фиксацию профессиональных задач и временных затрат на их выполнение непосредственно на рабочем месте?

- A. Метод интервью
- B. Анкетный опрос
- C. Хронометраж (наблюдение)
- D. Метод критических инцидентов

9. Что из перечисленного НЕ относится к основным видам тестирования, используемым при профессиональном отборе кадров?

- A. Тесты на интеллект (IQ)
- B. Тесты на физическую выносливость
- C. Анализ графологических особенностей почерка (графология) в целях оценки личности
- D. Тесты на профессиональные знания

10. Иерархия потребностей Маслоу построена на принципе:

- A. Вторичные потребности являются более важными, чем первичные
- B. Потребности высшего уровня актуальны только после удовлетворения потребностей низшего уровня
- C. Потребности не имеют иерархии и актуализируются одновременно
- D. Удовлетворение материальных потребностей не влияет на трудовую мотивацию

11. Согласно российскому Трудовому кодексу, обязательным условием, включаемым в трудовой договор, является:

- A. Наличие у работника водительских прав
- B. Условие об обязательной отработке при увольнении
- C. Функция работника (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности)
- D. Обязательство соблюдать дресс-код организации

12. Какая модель компетенций строится на оценке возможности сотрудника проявлять те или иные качества в зависимости от сложившейся на рабочем месте ситуации?

- A. Корпоративная модель
- B. Ситуационная модель
- C. Универсальная модель
- D. Отраслевая модель

13. В чём заключается суть метода «Управление по целям» в системе оценки персонала?

- A. Руководитель оценивает подчиненного на основе личных симпатий
- B. Оценка строится на основе выполнения ключевых показателей эффективности (KPI) и достижения стратегических целей

- С. Оценка проводится только внешними консультантами
- Д. Сотрудники оценивают друг друга методом «360 градусов»

14. При каком виде найма ответственность за выплату налогов и взносов в социальные фонды несёт заказчик услуг, а не сам исполнитель?

- А. При приёме на постоянную работу по трудовому договору
- В. При аутсорсинге персонала
- С. При краудсорсинге
- Д. При фрилансе

15. Какой документ в системе управления персоналом утверждает штатную численность и должностные оклады сотрудников организации?

- А. Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)
- В. Штатное расписание
- С. Коллективный договор
- Д. Должностная инструкция

16. Профессиональные стандарты в Российской Федерации являются обязательными для применения:

- А. Для всех организаций без исключения
- В. Только для государственных и муниципальных учреждений
- С. В случаях, если с выполнением работ по определенным должностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений
- Д. Для международных компаний, работающих на территории РФ

17. Как называется ошибка аттестации (оценки персонала), когда руководитель оценивает подчинённого, сравнивая его не с объективными критериями, а с другими работниками?

- А. Эффект ореола
- В. Контрастная ошибка
- С. Эффект недавности
- Д. Ошибка снисходительности

18. Что из перечисленного является допустимым методом снижения укомплектованности штата без проведения массовых увольнений по инициативе работодателя?

- А. Увольнение по сокращению штата
- В. Перевод работника на неполный рабочий день по инициативе работодателя с его письменного согласия
- С. Увольнение за однократный прогул
- Д. Расторжение трудового договора по инициативе работника

19. Какой вид власти в организации основан на технологическом контроле над процессом выполнения работ и доступом к информации?

- А. Законная (традиционная) власть
- В. Власть принуждения
- С. Технологическая власть
- Д. Референтная власть

20. Что означает понятие «человеческий капитал» в контексте современных HR-стратегий?

- А. Искключительно расходы организации на заработную плату сотрудникам
- В. Совокупность знаний, навыков, опыта и здоровья сотрудников, используемых

для производства прибавочной стоимости

С. Количество сотрудников, занятых на производстве

Д. Исключительно затраты организации на обучение и повышение квалификации

21. Какой ключевой показатель эффективности (KPI) относится к оценке результативности системы подбора персонала (рекрутинга)?

А. Коэффициент текучести кадров

В. Время закрытия вакансии

С. Процент выполнения плана продаж

Д. Коэффициент соотношения средней зарплаты к рыночной

22. Суть «эффекта Питера» в управлении персоналом заключается в том, что:

А. Каждый сотрудник стремится к максимальной производительности до достижения предельного уровня усталости

В. В иерархической системе каждый работник повышается до своего уровня некомпетентности

С. Высокая заработная плата полностью нивелирует низкую организационную культуру

Д. Лучший способ мотивации — сочетание штрафов и премий

23. С какой максимальной продолжительностью ежедневной работы (смены) должен быть заключён срочный трудовой договор при приёме на работу к физическому лицу, не являющемуся индивидуальным предпринимателем?

А. Продолжительность рабочего дня не ограничена, если это определено договором

В. Не более 4 часов в день

С. Не более 8 часов в день

Д. Не более 6 часов в день

24. При проведении структурированного интервью по компетенциям работодатель в первую очередь оценивает:

А. Возраст и внешность кандидата

В. Конкретные примеры поведения кандидата в прошлом в рабочих ситуациях

С. Наличие высшего образования

Д. Умение говорить комплименты интервьюеру

25. Какое из определений отражает суть «социального партнёрства» в сфере управления персоналом?

А. Система взаимоотношений между работниками и работодателями, направленная на обеспечение согласования их интересов

В. Соревнование между сотрудниками за звание лучшего в профессии

С. Исключительно фискальные отношения между работником и государством

Д. Благотворительная деятельность организации в отношении персонала

Часть 2. Кейсовые задания (5 заданий)

Для каждого кейса необходимо представить развёрнутый письменный ответ с описанием последовательности действий, анализом ситуации и обоснованием предложенных решений. Каждое кейсовое задание оценивается максимум в 10 баллов.

Кейс 1. Поиск, подбор и отбор персонала

Ситуация:

Компания среднего бизнеса (сфера IT-разработки) получила крупный государственный контракт и вынуждена в течение 30 календарных дней увеличить штат отдела разработки на 20 процентов (нанять 12 высококвалифицированных Java-разработчиков). Традиционные методы найма (размещение вакансий на hh.ru, рекрутинг через социальные сети) не дают нужного потока кандидатов, а внутренний кадровый резерв отсутствует. HR-директор поручает вам, как руководителю службы персонала, найти решение.

Задания:

1. Предложите и обоснуйте три альтернативных метода поиска кандидатов, которые можно использовать параллельно с традиционными каналами в условиях жёсткого дефицита кадров и ограниченного времени.
2. Разработайте план из 5 этапов ускоренной процедуры отбора (скрининг резюме →... → предложение о работе) и укажите для каждого этапа максимальное время.
3. Какие риски несёт в себе столь ускоренный найм для компании и как их минимизировать?

Кейс 2. Оценка и аттестация персонала

Ситуация:

В отделе продаж из 25 человек производительность труда неравномерна. 7 сотрудников регулярно перевыполняют планы, 10 работают стабильно на среднем уровне, а 8 систематически не выполняют плановые показатели. В компании используется ежегодная аттестация, которая представляет собой формальное собеседование «руководитель — подчиненный» без чётких критериев. Руководство просит вас разработать новую систему оценки продавцов, которая была бы: а) объективной и прозрачной, б) исключала субъективизм линейных руководителей, в) давала чёткие ориентиры для повышения квалификации.

Задания:

1. Предложите модель компетенций для менеджера по продажам (не менее 4 компетенций с кратким описанием).
2. Разработайте трёхэтапную процедуру аттестации, включающую оценку KPI, оценку компетенций и итоговый разбор (feedback-сессию).
3. Определите, какие решения могут быть приняты по результатам аттестации для трёх выделенных групп сотрудников («звёзды», «средняки», «аутсайдеры»).

Кейс 3. Разработка системы мотивации

Ситуация:

Производственная компания столкнулась с резким ростом текучести кадров среди линейного персонала цеха (операторы станков, сборщики, упаковщики). Уровень текучести за последние полгода вырос с 12 до 25 процентов. Анализ показал, что: а) зарплата соответствует рынку, б) социальный пакет (ДМС) присутствует, в) условия труда хорошие. Основная причина увольнений, выявленная exit-интервью, — отсутствие карьерных перспектив и немотивирующая система премирования (фиксированный процент к окладу без связи с результатом). Кадровая служба настаивает на внедрении системы грейдов.

Задания:

1. Объясните руководству компании, что такое система грейдов и как она может решить проблему мотивации и удержания персонала. Приведите схему построения грейдовой системы.
2. Предложите не менее 5 факторов (критериев), которые следует учитывать при оценке рабочих мест и отнесении должностей к различным грейдам на производственном предприятии.
3. Разработайте базовую матрицу распределения «коридоров» зарплат для двух пилотных грейдов (начальный уровень и ведущий специалист). Какие переменные выплаты (KPI, премии) вы предложите привязать к результатам работы?

Кейс 4. Трудовые споры и правовое регулирование**Ситуация:**

На предприятии введён режим работы «два через два» для операторов станков. В связи с аварией на магистральном трубопроводе в регионе был объявлен режим повышенной готовности, и работодатель в одностороннем порядке приказом увеличил смены с 12 до 15 часов без доплаты за сверхурочную работу, сославшись на чрезвычайные обстоятельства. Группа из трёх работников отказалась выходить на работу на таких условиях, за что была уволена за прогул. Работники обратились в суд.

Задания:

1. Оцените законность действий работодателя. Имел ли он право в одностороннем порядке увеличивать продолжительность смены? Каковы законные основания для привлечения к сверхурочной работе в условиях чрезвычайных обстоятельств?
2. Аргументируйте, является ли отказ работников выходить на работу в указанных условиях прогулом.
3. Какое решение, скорее всего, вынесет суд? Разработайте рекомендации для работодателя по урегулированию подобных ситуаций в будущем.

Кейс 5. Обучение, развитие персонала и кадровый резерв**Ситуация:**

В банке сложилась критическая ситуация с управленческими кадрами среднего звена — руководители отделений (50 человек) достигли пенсионного возраста и массово увольняются. Института преемственности в организации нет. Аутплейсмент и внешний поиск руководителей обходятся в 10 миллионов рублей. Финансовый директор предлагает нанять на эти деньги молодых специалистов без опыта управления. HR-директор настаивает на создании внутреннего кадрового резерва из числа действующих ведущих специалистов и ключевых экспертов.

Задания:

1. Обоснуйте экономическую целесообразность создания внутреннего кадрового резерва для банка. Выделите не менее трёх преимуществ перед внешним наймом в данной ситуации.
2. Разработайте алгоритм создания и отбора в кадровый резерв (от сбора заявок до зачисления).

3. Предложите программу развития для участников кадрового резерва, состоящую из трёх модулей, с указанием форматов обучения (наставничество, стажировка, бизнес-симуляции и т.д.).

Критерии оценки итоговой аттестации

Общая структура оценивания:

- Тестовая часть — максимально 50 баллов.
- Кейсовая часть — максимально 50 баллов (5 кейсов × 10 баллов).
- Итоговая оценка выставляется по 100-балльной шкале с последующим переводом в пятибалльную систему.

Шкала оценивания тестовой части (25 вопросов, 2 балла за каждый правильный ответ):

- Правильный ответ — 2 балла.
- Неправильный ответ — 0 баллов.
- **Максимальный балл — 50.**

Шкала оценивания кейсовых заданий (5 кейсов × 10 баллов):

Критерии оценивания отдельного кейса:

Баллы	Уровень	Требования к ответу
10	Отлично	Слушатель полностью и всесторонне раскрыл все поставленные в кейсе вопросы, привёл развёрнутые обоснования, использовал профессиональную терминологию, в том числе знание конкретных статей ТК РФ и нормативной базы. Ответ логически структурирован, предложения реалистичны и применимы на практике.
8–9	Хорошо	Слушатель раскрыл все вопросы кейса, но допустил незначительные ошибки или неточности в аргументации, либо недостаточно полно привёл нормативно-правовое обоснование (например, ссылки на статьи ТК РФ приведены без детализации содержания). Ответ структурирован, основная суть решений правильная.
6–7	Удовлетворительно	Слушатель раскрыл основные вопросы кейса, но допустил существенные ошибки в правовом обосновании, либо ответ содержит избыточную теоретичность и оторван от реалий конкретной ситуации, описанной в кейсе. Имеются нарушения в структуре ответа.
4–5	Неудовлетворительно	Слушатель дал слабый ответ, поверхностно проанализировал кейс, не использовал профессиональную терминологию. Большинство предложенных решений нереалистичны или противоречат трудовому законодательству. Ответ неполный, не раскрывает постановку задачи.
2–3	Критический уровень	Ответ отсутствует по существу (менее 30% от

Баллы	Уровень	Требования к ответу
		требуемого объёма), либо содержит грубые фактические ошибки, демонстрирующие полное непонимание материала.
0–1	Нет ответа	Задание не выполнено, ответ отсутствует.

Итоговая шкала перевода баллов в оценку:

Баллы за итоговую аттестацию	Оценка
90–100	Отлично
75–89	Хорошо
60–74	Удовлетворительно
0–59	Неудовлетворительно

Процедура проведения:

1. Тестовая часть выполняется в течение 45 минут.
2. Кейсовая часть выполняется в течение 60 минут. Ответы на кейсы оформляются в произвольной письменной форме (реферативные заключения) с указанием номера кейса и чёткой нумерацией ответов на задания.
3. Итоговая оценка выставляется как сумма баллов за обе части и фиксируется в протоколе итоговой аттестации.

7. Список литературы

1. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом: учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8.
2. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5.
3. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2026.
4. Под ред. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: учебник. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
5. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2023.
7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
8. Ловчева М. В., Галкина Е. Н., Гурова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие. — 2024.
9. Захарова Т. И. Делопроизводство в кадровой службе: учебное пособие. — Москва: ЕАОИ, 2024.
10. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — ISBN 978-5-534-15806-9.
11. Хан Н., Миллнер Д. HR-аналитика. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 384 с. — ISBN 978-5-9614-7831-0.
12. Кириёк Е. HR-аналитика: Путеводитель по анализу персонала. — Олимп-Бизнес, 2024. — 248 с. — ISBN 978-5-9693-0544-1.
13. Мехтиханова Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для СПО. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 195 с.
14. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование).
15. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с.
16. Смирнова (ред.) В. Г. Организационная культура: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). —
17. Авторский коллектив под научной редакцией А. Я. Кибановой. Антикризисное управление персоналом: учебник и практикум. — Москва: Проспект, 2025.

18. Сафонова Л. А., Смолоник Г. Н. Управление персоналом: учебное пособие для СПО. — 2-е изд. — Саратов: Профобразование, 2025. — 136 с. — ISBN 978-5-4488-2590-3.
19. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 168 с.
20. Рыженков А. Я., Шаронов С. А. Трудовое право: учебник для СПО. — 4-е изд., пер. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 252 с., 2022.