

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 15:44:32  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.01 Современные тенденции управления персоналом**

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

#### **38.04.03 Управление персоналом**

*(код, наименование направления подготовки)*

#### **Управление персоналом**

*(наименование образовательной программы)*

#### **Магистр**

*(квалификация)*

#### **Очная форма обучения**

*(форма обучения)*

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Киселева Александра Алексеевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

**Заведующий кафедрой:**

*Стадник Алла Мироновна, канд. наук по гос. управлению, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда*

Рабочая программа дисциплины *Б1.О.01 Современные тенденции управления персоналом* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина *Б1.О.01 Современные тенденции управления персоналом* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и общепрофессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом, 07.003 «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10. 2015 г. № 691н	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1	Выявляет системные противоречия между кадровой политикой, стратегией организации и современными тенденциями управления персоналом, формулирует обоснованные выводы для корректировки курса	УК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> современные HR-тренды, типы кадровой политики и стратегий организации, методы выявления их противоречий для корректировки кадрового курса.  УК-1.1. У-1. <b>Умеет</b> обнаруживать системные расхождения между кадровой политикой, стратегией организации и актуальными HR-трендами, обоснованно корректировать кадровый курс
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Формирует проектную или рабочую команду для решения задач в области управления персоналом, распределяет роли и зоны ответственности с	УК-3.1. 3-1. <b>Знает</b> современные принципы и технологии формирования эффективных команд в области управления персоналом.  УК-3.1. У-1. <b>Умеет</b> применять современные практики в области управления персоналом

				учетом индивидуальных особенностей участников	при формировании проектных команд, грамотно распределять ответственность участников для эффективного решения задач.
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Проводит самооценку уровня сформированности профессиональных компетенций в области управления персоналом, определяет приоритеты личного и профессионального развития в контексте современных тенденций	<p><i>УК-6.1. 3-1. Знает</i> современные тенденции управления персоналом, определяющие актуальные требования к профессиональным компетенциям для последующей самооценки их сформированности и определения приоритетов личного и профессионального развития.</p> <p><i>УК-6.1. У-1. Умеет</i> проводить самооценку уровня сформированности профессиональных компетенций в области управления персоналом и определять приоритеты личного и профессионального развития с учётом современных тенденций.</p>	
ОПК-1	Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической,	ОПК-1.1	Применяет теоретические положения экономики труда, социологии и психологии для анализа кадровых процессов, обобщает передовые практики	<p><i>ОПК-1.1. 3-1. Знает</i> теоретические положения экономики труда, социологии, психологии и передовые практики управления человеческим капиталом.</p> <p><i>ОПК-1.1. У-1. Умеет</i></p>	

		психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях		управления человеческим капиталом с целью выбора оптимальных управленческих решений	обобщать теоретические положения экономики труда, социологии, психологии и применять передовые практики управления человеческим капиталом для принятия оптимальных управленческих решений.
	ОПК-4	Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.2	Руководит проектной и процессной деятельностью в области управления персоналом, осуществляет координацию работы подразделения, распределение ресурсов и контроль достижения ключевых показателей эффективности	<p><i>ОПК-4.2. 3-1. Знает</i> теоретические аспекты проектной и процессной деятельности в области управления персоналом.</p> <p><i>ОПК-4.2. У-1. Умеет</i> осуществлять руководство и координацию работой проектного подразделения, распределять ресурсы и контролировать достижения ключевых показателей эффективности</p>

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак.час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 66 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

*Б1.О.01 Современные тенденции управления персоналом* реализуется в 1-м семестре 1-го курса параллельно с изучением дисциплин:

Управление кадровым потенциалом и человеческим капиталом организации;

Рынок труда и демография;

Правовая система управления персоналом;

Теория и практика кадровой политики государства и организации.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)		СРКР	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				КАТТЭК		К
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
<b>Раздел 1. Современные тенденции развития менеджмента. Новые формы организации труда.</b>															
Тема 1.1	Современные тенденции развития менеджмента	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, контрольное задание
Тема 1.2	Новые формы организации труда.	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование
<b>Раздел 2. Профессионализация управления персоналом в России. Социальное и культурное многообразие персонала современной организации.</b>															
Тема 2.1	Профессионализация управления персоналом в России	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, контрольное задание
Тема 2.2.	Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование
<b>Раздел 3. Инновационные кадровые технологии и цифровизация в управлении персоналом</b>															

Тема 3.1	Инновационные кадровые технологии	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, контрольное задание
Тема 3.2	Цифровизация и её влияние на управление персоналом организации	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование
<b>Раздел 4. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем. Исследования современных тенденций в области управления персоналом.</b>															
Тема 4.1	Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, контрольное задание
Тема 4.2	Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты	18	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	Опрос, тестирование
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	Экзамен
Итого		144	18	0	0	18	0	0	2	13	0	9	18	66	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Современные тенденции развития менеджмента. Новые формы организации труда.**

##### **Тема 1.1. Современные тенденции развития менеджмента. УК-1.1.**

Управление персоналом как часть системы управления организацией. Современные тенденции в экономике: глобализация, конкуренция, демографический кризис, развитие ИТ-технологий. Новые концепции менеджмента, как ответ на запросы социальной практики. Перенос акцентов с планирования на креативность. Управление в условиях неопределенности (VUCA). Отказ от жесткого контроля в пользу гибкой методологии (Agile). Новые требования к персоналу в условиях глобальной конкуренции. Современные HR-тренды.

##### **Тема 1.2. Новые формы организации труда. УК-3.1, ОПК-4.2**

Смена трудовых ценностей и мотивационного профиля работников. Взаимные ожидания работников и работодателей. Особенности управления удаленным персоналом: организация рабочего места, контроль, социальные гарантии. Проектная работа. Способы привлечения персонала на проектную работу. Принципы и технологии формирования эффективных команд. Координация работы проектного подразделения. Распределение ресурсов и контроль достижения ключевых показателей эффективности. Современные практики в области управления персоналом при формировании проектных команд. Гибкая рабочая среда: сущность и методы организации. Концепция баланса работы и личной жизни. Здоровый образ жизни как элемент социальной политики современных компаний.

#### **Раздел 2. Профессионализация управления персоналом в России. Социальное и культурное многообразие персонала современной организации.**

##### **Тема 2.1. Профессионализация управления персоналом в России. УК-1.1, УК-6.1.**

Профессия и профессионализм: понятие и признаки. Профессионализация и специализация. Признаки профессионализации управления персоналом. Сферы востребованности специалистов в области управления персоналом. Основные направления профессиональной деятельности HR-специалистов. Обоснованная корректировка кадрового курса в соответствии с актуальными HR-трендами. Актуальные требования к профессиональным компетенциям управленца по персоналу. Переход от отделов кадров к интегрированными службам управления персоналом. Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом. Переход на образовательные стандарты нового поколения.

Кадровые агентства и кадровый консалтинг: виды деятельности и рынок услуг. Профессиональные объединения в области управления персоналом их роль в становлении управления персоналом как вида профессиональной деятельности. Сетевые профессиональные сообщества в области управления персоналом. Конференции, HR-клубы, профессиональные СМИ, информационные ресурсы в области управления персоналом. Профессиональные премии в области HR. Премии HR-бренд и Лучшие работодатели России. Лучший HR-специалист. Организаторы, регламент проведения и победители, роль в консолидации профессии.

## **Тема 2.2. Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие. УК-1.1, УК-3.1.**

Понятие персонал и кадры. Актуальные требования к профессиональным компетенциям. Категории персонала организации. Кадровое ядро и периферия. Персонал бэк- и фронтофиса. Система ценностей современных работников, смена приоритетов. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управление персоналом. Взаимодействие представителей разных поколений в организации. Управление персоналом в международной корпорации. Стратегии и тактики управления в условиях культурного многообразия. Рассогласование между кадровой политикой, стратегией организации и актуальными HR-трендами. Культурные различия в деловой сфере и их влияние на управление персоналом.

## **Раздел 3. Инновационные кадровые технологии и цифровизация в управлении персоналом.**

### **Тема 3.1. Инновационные кадровые технологии. УК-1.1, ОПК-1.1.**

Понятие кадровой технологии: сущность и содержание. Виды кадровых технологий. Понятие инновации. Инновация и новшество. Виды кадровых инноваций. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала: формирование бренда работодателя; молодежные стажировки. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии; HSL-тесты; центр оценки; дистанционная оценка персонала. Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплесмент; гибкое пенсионирование. Передовые практики управления человеческим капиталом. Обоснование корректировки кадрового курса.

## **Тема 3.2. Цифровизация и её влияние на управление персоналом организации. УК-1.1, УК-6.1.**

Информационные коммуникативные технологии: понятие, виды, возможности. Цифровизация бизнеса и жизни людей. Становление нового социального измерения: информационное общество и сетевое общество. Использование сетевых ресурсов для поиска и оценки персонала. Автоматизация рекрутинга. Информационные технологии контроля персонала: техническая и этическая составляющие. Технологии HR-digital: мобильные сервисы, форумы, блоги, вики, RSS, сервисы обмена, сайты совместного документопользования. Корректировка кадрового курса с учетом цифровизации.

## **Раздел 4. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем. Исследования современных тенденций в области управления персоналом.**

### **Тема 4.1. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем. УК-1.1, УК-6.1**

Уровни развития HR. Актуальные HR-тренды в направлении смены ролей специалиста по управлению персоналом. Актуальные требования к профессиональным компетенциям. Модели обеспечения реализации функций HR: аутсорсинг; создание общего центра обслуживания (ОЦО); интегрированная служба управления человеческими ресурсами; исполнение функций HR линейными руководителями (модель компании HP). Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха: сущность и возможности применения. Стратегические роли HRBP в компании. Составляющие концепции ценности HR. Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы. Какие компетенции в работе HR важны сейчас, в ближайшей и отдаленной перспективе. Этические требования к HR-специалисту. Профиль HR-специалиста. KPI HR-специалиста. Экспертные оценки трансформации профессии HR в будущем.

### **Тема 4.2. Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты. УК-1.1, ОПК-1.1**

Исследование современных тенденций управления персоналом как условие повышения эффективности деятельности в области управления персоналом. Применение теоретических положений экономики труда, социологии, психологии и передовых практик управления человеческим капиталом для принятия оптимальных управленческих решений. Бенчмаркинг и лучшие практики (best practice) в управлении персоналом. Обзоры зарплат и их использование в практике кадровой работы.

Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего. Гуманизация управленческой деятельности и упор на управление человеческими ресурсами. Подготовка к работе с новым поколением. Персонализация карьерного пути. Help-management. Повышение разнообразия и качества обучения сотрудников. Стимулирование креатива сотрудников. Внедрение информационных технологий и применение искусственного интеллекта. Повышение гибкости в организации управления деятельностью персонала. Существенный пересмотр стандартов в отношении сотрудников. Общемировые глобализационные процессы. Системная работа над брендом организации. Сторителлинг. Работа без привязки к офису. Талант-менеджмент.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.О.01 Современные тенденции управления персоналом* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100баллов	100 баллов	100 баллов	100баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.О.01 Современные тенденции управления персоналом* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, доклад, тестирование, контрольные задания (ситуационные, расчетные).

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек).

## **Раздел 1. Современные тенденции развития менеджмента. Новые формы организации труда.**

### **Тема 1.1. Современные тенденции развития менеджмента. УК-1.1.**

#### Вопросы для опроса:

1. Опишите суть управления персоналом как части системы управления организацией.
2. Раскройте современные тенденции в экономике (глобализация, конкуренция, демографический кризис, развитие ИТ-технологий).
3. Опишите новые концепции менеджмента, как ответ на запросы социальной практики.
4. Поясните значение переноса акцентов с планирования на креативность.
5. Раскройте суть управления в условиях неопределенности (VUCA).

#### Темы для доклада:

1. Цифровая трансформация менеджмента: внедрение искусственного интеллекта, Big Data и автоматизация управленческих решений.
2. Agile-менеджмент и гибкие методологии в управлении проектами и организацией.
3. Управление удалёнными и гибридными командами: вызовы и решения.
4. ESG-менеджмент: устойчивое развитие, социальная ответственность и корпоративное управление.
5. Человекоцентричный менеджмент: от KPI к wellbeing и психологической безопасности.

#### Контрольное задание

##### Ситуация (кейс)

Компания «ТехноЛидер» — российский производитель промышленного оборудования (численность 800 человек, 3 производственных цеха, офис продаж). До 2023 года в компании действовала классическая иерархическая модель управления: жёсткая вертикаль, приказы «сверху», годовые планы, минимальное использование цифровых инструментов. Однако за последний год произошли изменения на рынке: конкуренты внедрили гибкие методологии, перевели часть сотрудников на удалёнку, используют AI для прогнозирования спроса, а также активно отчитываются по ESG-показателям, что привлекает крупных заказчиков.

Генеральный директор компании «ТехноЛидер» поручил HR-директору и команде топ-менеджеров разработать программу трансформации системы управления с учётом современных тенденций. При этом выявились противоречия:

- Финансовый директор настаивает на сохранении жёсткого контроля затрат и не видит смысла в ESG-отчётности.

- Производственный директор боится, что Agile и удалёнка разрушат дисциплину в цехах.
- HR-директор предлагает внедрить гибридный формат для офисных сотрудников, программу wellbeing (поддержка ментального здоровья) и цифровую платформу для управления задачами (аналог Trello/Asana).
- Руководитель IT-отдела готов настроить аналитическую систему на базе AI, но просит дополнительные 5 млн руб. бюджета.

*Задание:*

1. Какие из современных тенденций менеджмента (не менее трёх) наиболее актуальны для компании «ТехноЛидер»? Назовите их и кратко обоснуйте, почему именно они важны в данной ситуации.
2. Как разрешить противоречия между финансовым и производственным директорами, с одной стороны, и HR-директором, с другой? Предложите два компромиссных решения (например, поэтапное внедрение, пилотные проекты, сочетание традиционных и новых методов).
3. Опишите план первых трёх шагов (мероприятий) по трансформации системы управления, которые позволят компании начать движение к современной модели без резкого отказа от существующих процессов (с указанием сроков и ответственных).

## **Тема 1.2. Новые формы организации труда. УК-3.1, ОПК-4.2**

*Вопросы для опроса:*

1. Охарактеризуйте смену трудовых ценностей и мотивационного профиля работников.
2. Опишите взаимные ожидания работников и работодателей.
3. Раскройте суть особенностей управления удалённым персоналом: организация рабочего места, контроль, социальные гарантии.
4. Охарактеризуйте проектную работу и способы привлечения персонала на проектную работу.
5. Раскройте суть гибкой рабочей среды: сущность и методы организации.

*Темы для доклада:*

1. Удалённая и гибридная занятость: модели, инструменты управления и оценка эффективности.
2. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала: правовые аспекты, экономическая целесообразность и управление рисками.
3. Платформенная занятость (краудворкинг, фриланс, gig-экономика): новые вызовы для HR.
4. Гибкий график работы и сжатая рабочая неделя: влияние на продуктивность и баланс работы и личной жизни.
5. Проектные и самоуправляемые команды как альтернатива функциональным структурам.

### Тестовые задания.

#### Тест 1.

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать один верный ответ.*

*Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Какой принцип организации работы является основополагающим для самоуправляемых команд (self-managed teams)

А) Строгий контроль руководителя на каждом этапе.

Б) Совместная ответственность и право принимать решения внутри команды (без утверждения сверху).

В) Индивидуальная сдельная оплата без учёта командного результата.

Г) Жёсткая функциональная иерархия с пятью уровнями подчинения

Какая технология управления командой предполагает визуализацию задач и ограничение количества незавершённых дел (WIP limit)?

А) Метод «кайдзен».

Б) Agile-методология Scrum (спринты, ежедневные стендапы).

В) Канбан (Kanban) с доской и колонками «To Do», «In Progress», «Done».

Г) Форсайт-сессии.

#### Тест 2.

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать несколько правильных ответов.*

*Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие две характеристики относятся к проектной структуре управления персоналом (по сравнению с процессной)

А) Ориентация на повторяющиеся, рутинные операции (например, расчёт зарплаты).

Б) Временный характер команды, создаваемой для достижения конкретной цели.

В) Чёткое закрепление обязанностей в должностных инструкциях на длительный срок.

Г) Команда комплектуется из сотрудников разных подразделений под конкретный проект.

Какие два элемента являются ключевыми при организации процессной деятельности в HR (например, процесса подбора персонала)

- А) Создание временной проектной группы под каждую вакансию.
- Б) Стандартизированные шаги (заявка – поиск – скрининг – интервью – оффер).
- В) Регламенты и показатели эффективности (Time-to-Hire, Cost-per-Hire).
- Г) Уникальный состав участников для каждого этапа (без повторяемости).

Тест 3.

*Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.*

*Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.*

*Построить верную последовательность из предложенных элементов.*

*Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.*

Расположите в правильной логической последовательности этапы формирования проектной команды с использованием современных HR-практик (от инициации до закрытия проекта).

- А) Назначение руководителя проекта и согласование целей, сроков, бюджета
- Б) Подбор участников команды из разных функциональных подразделений (на основе компетенций и availability)
- В) Инициация проекта (бизнес-обоснование, определение требований к результату)
- Г) Распределение ролей и ответственности в команде (матрица RACI, договорённости о коммуникации)
- Д) Запуск работы команды по Agile / Scrum (спринты, стендапы, ретроспективы)
- Е) Оценка результатов проекта и расформирование

Расположите в правильной последовательности шаги по внедрению самоуправляемой команды в организации, использующей традиционные иерархические структуры.

- А) Проведение обучения руководителей и членов команды основам самоорганизации, фасилитации, обратной связи.
- Б) Пилотное внедрение на одном проекте / подразделении с мягкой поддержкой наставника
- В) Диагностика готовности подразделения (опрос, анализ текущей культуры, уровня доверия).
- Г) Переход к полному самоуправлению (без внешнего руководителя, команда сама планирует, распределяет задачи и оценивает результаты)

Д) Постановка целей и границ самоуправления (бюджет, сроки, KPI, зона автономии)

Е) Выбор участников пилотной команды (на основе добровольности и мотивации).

## **Раздел 2. Профессионализация управления персоналом в России. Социальное и культурное многообразие персонала современной организации.**

### **Тема 2.1. Профессионализация управления персоналом в России. УК-1.1.**

#### Вопросы для опроса:

1. Профессия и профессионализм: понятие и признаки. Профессионализация и специализация. Признаки профессионализации управления персоналом.

2. Сферы востребованности специалистов в области управления персоналом. Основные направления профессиональной деятельности HR-специалистов.

3. Переход от отделов кадров к интегрированным службам управления персоналом.

4. Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом. Переход на образовательные стандарты нового поколения.

5. Кадровые агентства и кадровый консалтинг: виды деятельности и рынок услуг.

#### Темы для доклада:

1. Этапы институционализации HR-профессии в России: от учёта кадров до стратегического партнёрства

2. Роль профессиональных стандартов в профессионализации управления персоналом (Профстандарт «Специалист по управлению персоналом» и др.)

3. Развитие HR-образования в России: программы бакалавриата, магистратуры, профессиональная переподготовка

4. Профессиональные ассоциации и независимая оценка квалификации в сфере HR

5. Этические аспекты профессионализации HR: кодексы, ответственность перед работником и работодателем

#### Контрольное задание

##### *Ситуация (кейс)*

В компании «РегионЭнерго» (энергосбытовая организация, 600 сотрудников) работает HR-отдел из 5 человек. Руководитель HR-отдела имеет высшее экономическое образование, но никогда не обучался по профилю

«Управление персоналом»; два инспектора по кадрам занимаются только делопроизводством (трудовые книжки, приказы). Специалист по подбору (25 лет) прошла онлайн-курсы по рекрутингу, но не имеет системных знаний. Специалист по обучению отсутствует – обучение эпизодически заказывает начальник отдела кадров у сторонних провайдеров, без оценки потребностей.

Внедрение новой ERP-системы потребовало изменения многих бизнес-процессов, включая кадровые. Генеральный директор поручил HR-отделу разработать план автоматизации кадрового учёта и внедрить систему KPI для персонала. Однако руководитель HR-отдела признался, что не знает современных HR-технологий, не понимает, как рассчитывать KPI и как выстраивать взаимодействие с IT-службой.

Директор задумался: а соответствует ли HR-отдел современным требованиям? И как повысить профессионализм управления персоналом в компании?

*Задание:*

1. Назовите признаки низкого уровня профессионализации HR-службы в данной компании (с опорой на профстандарты и современные представления о HR-функции).

2. Предложите план (из 3-4 шагов) по повышению профессионализации управления персоналом в компании «РегионЭнерго». Каждый шаг кратко обоснуйте (почему именно это действие важно).

## **Тема 2.2. Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие. УК-1.1, УК-3.1**

*Вопросы для опроса:*

1. Понятие персонал и кадры. Категории персонала организации.
2. Кадровое ядро и периферия. Персонал бэк- и фронтофиса.
3. Система ценностей современных работников, смена приоритетов.
4. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управления персоналом.
5. Взаимодействие представителей разных поколений в организации.

*Тестовые задания.*

Тест 1.

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать один верный ответ.*

*Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Что понимается под термином «культурное многообразие» (diversity) в управлении персоналом

А) Наличие сотрудников только одной национальности и религии для упрощения коммуникации.

Б) Различие сотрудников по социальным, культурным, этническим, возрастным, гендерным и иным характеристикам, которое учитывается в кадровой политике.

В) Обязательное квотирование рабочих мест для мигрантов.

Г) Создание структурных подразделений по признаку расы или вероисповедания.

Какой подход к управлению многообразием предполагает не просто формальное соблюдение законов о недискриминации, а активное использование различий сотрудников для повышения эффективности и инновационности

А) Пассивное соблюдение антидискриминационного законодательства.

Б) Унификация всех кадровых процедур без учёта индивидуальных различий.

В) Diversity & Inclusion (D&I) – управление многообразием и инклюзивностью.

Г) Мононациональная кадровая политика.

Тест 2.

*Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.*

*Выбрать несколько правильных ответов.*

*Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие признаки характеризуют инклюзивную культуру в организации (D&I – diversity and inclusion)

А) Сотрудники из разных социальных и культурных групп чувствуют себя ценными и вовлечёнными, имеют равные возможности для развития.

Б) Все кадровые процедуры унифицированы, а любые отличия между сотрудниками игнорируются.

В) Руководство принимает меры для устранения неосознанной предвзятости (bias) при подборе, оценке и продвижении.

Г) Организация нанимает сотрудников только одной национальности для упрощения коммуникации.

Какие преимущества даёт организации эффективное управление культурным и социальным многообразием персонала

А) Снижение затрат на адаптацию иностранных сотрудников (не требуется).

Б) Повышение креативности и инновационности за счёт разных точек зрения.

В) Гарантированное отсутствие любых конфликтов в коллективе.

Г) Улучшение репутации как социально ответственного работодателя, привлекательного для талантов.

Тест 3.

*Прочитайте текст и установите соответствие*

Соотнесите термин из области управления многообразием (левый столбец) с его правильным определением или примером (правый столбец). Каждому термину соответствует одно определение.

№	Термин	№	Определение / пример
1	Неосознанная предвзятость (unconscious bias)	А	Привлечение и адаптация сотрудников с инвалидностью, создание безбарьерной среды
2	Инклюзия (inclusion)	Б	Ситуация, когда интервьюер автоматически считает женщину менее подходящей на инженерную должность, хотя это не соответствует её компетенциям
3	Культурное многообразие (cultural diversity)	В	Наличие в коллективе представителей разных национальностей, религий и языковых групп
4	Адаптация рабочего места для людей с ОВЗ	Г	Степень, в которой каждый сотрудник чувствует себя принятым, уважаемым и имеющим равный доступ к возможностям
5	Diversity-менеджмент	Д	Комплекс мер по привлечению, удержанию и эффективному использованию сотрудников с разными социально-демографическими характеристиками

**Раздел 3. Инновационные кадровые технологии и цифровизация в управлении персоналом**

**Тема 3.1. Инновационные кадровые технологии. УК-1.1, ОПК-1.1.**

Вопросы для опроса:

1. Понятие кадровой технологии: сущность и содержание. Виды кадровых технологий.

2. Понятие инновации. Инновация и новшество. Виды кадровых инноваций.

3. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала: формирование бренда работодателя; молодежные стажировки;

4. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing.

5. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация.

#### Темы для доклада:

1. Цифровой рекрутинг: использование искусственного интеллекта (AI) и чат-ботов в подборе персонала

2. HR-аналитика и прогнозное моделирование: управление персоналом на основе больших данных (Big Data)

3. Геймификация в управлении персоналом: от подбора до обучения и мотивации

4. Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) в обучении и адаптации сотрудников

5. E-learning и мобильное обучение (microlearning): персонализированные траектории развития.

#### Контрольное задание

##### *Ситуация (кейс)*

Крупная логистическая компания «ТрансЛогистик» (4 000 сотрудников, 40 филиалов) столкнулась с вызовами: высокая текучесть водителей (35% в год), длительный подбор (Time-to-Hire – 45 дней), низкая эффективность обучения (водители жалуются на скучные лекции, забывают правила через месяц).

HR-директор предложил внедрить три инновационные технологии:

1. Чат-бота для первичного скрининга водителей (проверка базовых компетенций, графика работы, мотивации).

2. VR-тренажёр для отработки опасных ситуаций на дороге (гололёд, резкое торможение, экстренное объезд).

3. Мобильное приложение с микрообучением (5-минутные видео/тесты перед сменой).

Однако часть линейных руководителей и водителей старшего возраста сопротивляется: «Зачем нам эти игрушки?», «Я лучше по старинке»...

##### *Задание*

1. Какие преимущества (не менее двух) для компании и для сотрудников даст внедрение каждой из трёх перечисленных инновационных кадровых технологий?

2. Предложите план из 3–4 шагов по преодолению сопротивления и успешному внедрению этих технологий в компании. Каждый шаг кратко обоснуйте.

## **Тема 3.2. Цифровизация и её влияние на управление персоналом организации. УК-1.1, УК-6.1.**

### Вопросы для опроса:

1. Информационные коммуникативные технологии: понятие, виды, возможности.
2. Цифровизация бизнеса и жизни людей.
3. Становление нового социального измерения: информационное общество и сетевое общество.
4. Использование сетевых ресурсов для поиска и оценки персонала. Автоматизация рекрутинга.
5. Информационные технологии контроля персонала: техническая и этическая составляющие.

### Тестовые задания

#### Тест 1.

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать один верный ответ.*

*Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Что из перечисленного является основной целью внедрения HRIS (Human Resource Information System) в организации

- А) Полное замещение HR-специалистов искусственным интеллектом.
- Б) Автоматизация кадрового учёта, документооборота и оперативных HR-процессов (расчёт зарплаты, табель, личные карточки).
- В) Увеличение количества бумажных документов для повышения контроля.
- Г) Создание исключительно развлекательных приложений для сотрудников.

Какое из перечисленных явлений является негативным последствием цифровизации управления персоналом для сотрудников

- А) Повышение прозрачности КРІ и объективности оценки.
- Б) Ускорение процессов подбора и адаптации.
- В) Риск цифрового перегруза (информационная усталость) и размывания границ работы и личной жизни из-за постоянной доступности.
- Г) Расширение возможностей удалённого обучения.

#### Тест 2

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать несколько правильных ответов.*

*Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие из перечисленных процессов в наибольшей степени автоматизируются с помощью HRIS-систем (Human Resource Information Systems)

- А) Разработка стратегии управления персоналом (творческий процесс).
- Б) Кадровое делопроизводство (оформление приказов, ведение трудовых книжек, личных карточек).
- В) Расчёт заработной платы и табельный учёт рабочего времени.
- Г) Коучинг и психологическая поддержка сотрудников.

Какие преимущества даёт использование цифровых платформ для удалённого найма и онбординга сотрудников

- А) Полное исключение личных контактов между HR и кандидатом (абсолютно бесконтактный найм).
- Б) Сокращение времени закрытия вакансии (Time-to-Hire) за счёт автоматизации скрининга и видеоинтервью.
- В) Возможность оперативного ознакомления новичка с документами и обучения без привязки к офису.
- Г) Обязательное повышение заработной платы всем удалённо нанятым сотрудникам.

Тест 3

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в правильной логической последовательности этапы внедрения HRIS-системы (Human Resource Information System) в организации. В ответе запишите последовательность букв.

- А) Выбор и приобретение HRIS-платформы (анализ рынка, демоверсии, бюджет, интеграция с существующими системами 1С, SAP).
- Б) Масштабирование и постоянное улучшение (анализ обратной связи пользователей, добавление модулей, обучение новых сотрудников).
- В) Пилотное внедрение в одном подразделении (тестирование функционала, сбор ошибок).
- Г) Обучение HR-персонала и линейных руководителей работе с системой (тренинги, инструкции).
- Д) Полномасштабный запуск и перевод кадровых процессов в цифровой вид (электронные заявления, приказы, табель).
- Е) Анализ потребностей и подготовка технического задания (какие процессы автоматизировать: учёт, подбор, обучение, зарплата).

## **Раздел 4. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем. Исследования современных тенденций в области управления персоналом.**

### **Тема 4.1. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем. УК-1.1, УК-6.1.**

#### Вопросы для опроса:

1. Уровни развития HR. Смена ролей специалиста по управлению персоналом.

2. Модели обеспечения реализации функций HR: аутсорсинг; создание общего центра обслуживания (ОЦО); интегрированная служба управления человеческими ресурсами; исполнение функций HR линейными руководителями (модель компании HP).

3. Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха: сущность и возможности применения. Стратегические роли HRBP в компании. Составляющие концепции ценности HR.

4. Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы.

5. Какие компетенции в работе HR важны сейчас, в ближайшей и отдаленной перспективе.

#### Темы для доклада:

1. Модель компетенций современного HR-специалиста: от «кадровика» до HR-бизнес-партнёра.

2. Цифровые компетенции HR: аналитика данных, работа с HRIS, AI в подборе и развитии.

3. HR-аналитик – новая роль на стыке HR, IT и бизнеса: задачи, инструменты, востребованность

4. Развитие soft skills у HR-специалистов: эмпатия, коучинговый подход, переговорные навыки в цифровую эпоху

5. Прогнозы развития HR-профессии до 2030 года: какие роли исчезнут, а какие появятся

#### Контрольное задание

##### *Ситуация (кейс)*

Компания «СтройТех» (строительная отрасль, 1 500 сотрудников) долгое время вела кадровый учёт в бумажном виде и Excel. Процессы подбора, адаптации, обучения и оценки были слабо автоматизированы. Текучесть среди рабочих специальностей достигала 45%, а время закрытия вакансии прораба составляло 60 дней.

Новый HR-директор предложил программу цифровой трансформации:  
- внедрить HRIS-систему (1С:ЗУП) для учёта, расчёта зарплаты и табеля;  
- запустить чат-бота в Telegram для оперативных ответов рабочим (график, зарплата, обучение);

- использовать мобильное приложение для адаптации с чек-листами и видеоинструкциями.

Однако IT-отдел предупредил, что часть сотрудников (особенно старшего возраста) не умеют пользоваться приложениями, а в удалённых бригадах слабый интернет. Финансовый директор сомневается в окупаемости инвестиций (5 млн руб. на первый год).

*Задание*

1. Какие риски и барьеры (не менее трёх) нужно учесть при цифровизации HR-процессов в компании «СтройТех»? Опишите их и кратко поясните.

2. Предложите план поэтапного внедрения цифровых технологий (3-4 этапа), который минимизирует сопротивление сотрудников и учтёт слабый интернет в бригадах. Каждый шаг обоснуйте.

**Тема 4.2. Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты. УК-1.1, ОПК-1.1**

*Вопросы для опроса:*

1. Исследование современных тенденций управления персоналом как условие повышения эффективности деятельности в области управления персоналом.

2. Бенчмаркинг и Лучшие практики (best practice) в управлении персоналом.

3. Обзоры зарплат и их использование в практике кадровой работы.

4. Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

5. Гуманизация управленческой деятельности и упор на управление человеческими ресурсами.

*Тестовые задания*

Тест 1

*Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.*

*Выбрать один верный ответ.*

*Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Какое из перечисленных направлений относится к приоритетным трендам в управлении персоналом согласно исследованиям Deloitte, Gartner и РАНХиГС за 2023–2025 гг.

А) Полный отказ от удалённой занятости и возврат к пятидневному офисному режиму.

Б) Исключение аналитики из HR-процессов, переход только к интуитивным решениям.

В) Развитие HR-аналитики, управление благополучием сотрудников (wellbeing) и гибридные форматы работы.

Г) Сокращение инвестиций в обучение персонала и ликвидация программ адаптации.

Указать один из ключевых результатов исследований в области управления персоналом за последние 3–5 лет (например, Global Human Capital Trends, российские отраслевые обзоры)

А) Доказано, что автоматизация полностью заменяет HR-специалистов, и их роль исчезает.

Б) Выявлена устойчивая связь между развитием HR-аналитики, программами wellbeing и повышением производительности труда и удержанием персонала.

В) Исследования показали, что заработная плата – единственный фактор, влияющий на текучесть.

Г) Согласно опросам, большинство компаний отказались от оценки вовлечённости персонала.

## Тест 2

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.*

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.*

*Выбрать несколько правильных ответов.*

*Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие направления в управлении персоналом были названы наиболее значимыми в глобальных исследованиях (Deloitte, Gartner, Mercer) за 2023–2025 гг.

А) Полный отказ от удалённой работы и перевод всех сотрудников в офис 5/2.

Б) Управление благополучием сотрудников (wellbeing – ментальное и физическое здоровье).

В) Сокращение инвестиций в HR-аналитику и переход к интуитивному управлению.

Г) Развитие гибридных форматов работы и перепроектирование рабочих процессов.

Какие результаты показали исследования связи между цифровизацией HR и эффективностью организации

А) Внедрение HRIS и HR-аналитики приводит к снижению текучести и сокращению времени закрытия вакансий.

Б) Автоматизация HR-процессов гарантированно увеличивает численность HR-отдела вдвое.

В) Компании, использующие AI в подборе, отмечают рост качества найма (Quality of Hire).

Г) Цифровизация HR не влияет на производительность труда (доказано отсутствие корреляции).

Тест 3.

*Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения исследования современных тенденций в области управления персоналом (от формулировки проблемы до внедрения рекомендаций). В ответе запишите последовательность букв.

А) Анализ результатов и формулирование выводов (описательная статистика, сравнение с бенчмарками, выявление трендов).

Б) Разработка рекомендаций и плана действий для организации (например, по внедрению wellbeing-программ, гибридных форматов).

В) Внедрение пилотных проектов на основе рекомендаций и оценка их эффективности (ROI, изменение HR-метрик).

Г) Определение цели и гипотез исследования (например, «гибридная занятость снижает текучесть?»).

Д) Сбор первичных данных (опросы сотрудников и работодателей, анализ вакансий, интервью с HR-директорами).

Е) Выбор методологии и инструментов (анкетирование, анализ вторичных данных, фокус-группы, статистические методы).

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
КТ 4	100	0,1	10
Итого:	x	0,4	40

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

### **КТ – 1 (Темы 1.1-1.2)**

#### **Ситуационное задание**

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

#### **Ситуация (кейс)**

Компания «ТехноЛидер» — российский производитель промышленного оборудования (численность 800 человек, 3 производственных цеха, офис продаж). До 2023 года в компании действовала классическая иерархическая модель управления: жёсткая вертикаль, приказы «сверху», годовые планы, минимальное использование цифровых инструментов. Однако за последний год произошли изменения на рынке: конкуренты внедрили гибкие методологии, перевели часть сотрудников на удалёнку, используют AI для прогнозирования спроса, а также активно отчитываются по ESG-показателям, что привлекает крупных заказчиков.

Генеральный директор компании «ТехноЛидер» поручил HR-директору и команде топ-менеджеров разработать программу трансформации системы управления с учётом современных тенденций. При этом выявились противоречия:

- Финансовый директор настаивает на сохранении жёсткого контроля затрат и не видит смысла в ESG-отчётности.

- Производственный директор боится, что Agile и удалёнка разрушат дисциплину в цехах.

- HR-директор предлагает внедрить гибридный формат для офисных сотрудников, программу wellbeing (поддержка ментального здоровья) и цифровую платформу для управления задачами (аналог Trello/Asana).

- Руководитель IT-отдела готов настроить аналитическую систему на базе AI, но просит дополнительные 5 млн руб. бюджета.

*Задание:*

1. Какие из современных тенденций менеджмента (не менее трёх) наиболее актуальны для компании «ТехноЛидер»? Назовите их и кратко обоснуйте, почему именно они важны в данной ситуации.

2. Как разрешить противоречия между финансовым и производственным директорами, с одной стороны, и HR-директором, с другой? Предложите два компромиссных решения (например, поэтапное внедрение, пилотные проекты, сочетание традиционных и новых методов).

3. Опишите план первых трёх шагов (мероприятий) по трансформации системы управления, которые позволят компании начать движение к

современной модели без резкого отказа от существующих процессов (с указанием сроков и ответственных).

### **Тестовые задания**

*С одним правильным ответом*

Какой принцип организации работы является основополагающим для самоуправляемых команд (self-managed teams)

- А) Строгий контроль руководителя на каждом этапе.
- Б) Совместная ответственность и право принимать решения внутри команды (без утверждения сверху).
- В) Индивидуальная сдельная оплата без учёта командного результата.
- Г) Жёсткая функциональная иерархия с пятью уровнями подчинения

*С несколькими правильными ответами*

Какие преимущества даёт организации эффективное управление культурным и социальным многообразием персонала

- А) Снижение затрат на адаптацию иностранных сотрудников (не требуется).
- Б) Повышение креативности и инновационности за счёт разных точек зрения.
- В) Гарантированное отсутствие любых конфликтов в коллективе.
- Г) Улучшение репутации как социально ответственного работодателя, привлекательного для талантов.

*На установление последовательности*

Расположите в правильной логической последовательности этапы формирования проектной команды с использованием современных HR-практик (от инициации до закрытия проекта).

- А) Назначение руководителя проекта и согласование целей, сроков, бюджета
- Б) Подбор участников команды из разных функциональных подразделений (на основе компетенций и availability)
- В) Инициация проекта (бизнес-обоснование, определение требований к результату)
- Г) Распределение ролей и ответственности в команде (матрица RACI, договорённости о коммуникации)
- Д) Запуск работы команды по Agile / Scrum (спринты, стендапы, ретроспективы)
- Е) Оценка результатов проекта и расформирование

### **Доклад**

*Примерная тематика докладов в рамках КТ 1*

1. Гибридная занятость как новая норма: модели, практики, вызовы.
2. Самоуправляемые команды и бирюзовые организации: принципы, внедрение, ограничения.
3. Платформенная занятость и гиг-экономика: управление внештатными сотрудниками.
4. Agile-трансформация управления персоналом: скрам-мастера, продуктовые команды, спринты в HR.
5. Четырёхдневная рабочая неделя и сжатый график: результаты экспериментов и условия эффективности.

### Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

## **Опрос по темам 1.1-1.2**

### *Вопросы для опроса*

1. Управление персоналом как часть системы управления организацией.
2. Современные тенденции в экономике: глобализация, конкуренция, демографический кризис, развитие ИТ-технологий.
3. Новые концепции менеджмента, как ответ на запросы социальной

практики.

4. Перенос акцентов с планирования на креативность.
5. Особенности управления удаленным персоналом: организация рабочего места, контроль, социальные гарантии.
6. Проектная работа. Способы привлечения персонала на проектную работу.
7. Гибкая рабочая среда: сущность и методы организации.

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.*

## **КТ – 2 (Темы 2.1-2.2)**

### **Ситуационное задание**

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

#### **Задание 1**

В компании «РегионЭнерго» (энергосбытовая организация, 600 сотрудников) работает HR-отдел из 5 человек. Руководитель HR-отдела имеет высшее экономическое образование, но никогда не обучался по профилю «Управление персоналом»; два инспектора по кадрам занимаются только делопроизводством (трудовые книжки, приказы). Специалист по подбору (25 лет) прошла онлайн-курсы по рекрутингу, но не имеет системных знаний. Специалист по обучению отсутствует – обучение эпизодически заказывает начальник отдела кадров у сторонних провайдеров, без оценки потребностей.

Внедрение новой ERP-системы потребовало изменения многих бизнес-процессов, включая кадровые. Генеральный директор поручил HR-отделу разработать план автоматизации кадрового учёта и внедрить систему KPI для персонала. Однако руководитель HR-отдела признался, что не знает современных HR-технологий, не понимает, как рассчитывать KPI и как выстраивать взаимодействие с IT-службой.

Директор задумался: а соответствует ли HR-отдел современным требованиям? И как повысить профессионализм управления персоналом в компании?

Задание:

3. Назовите признаки низкого уровня профессионализации HR-службы в данной компании (с опорой на профстандарты и современные представления о HR-функции).

4. Предложите план (из 3-4 шагов) по повышению профессионализации управления персоналом в компании «РегионЭнерго». Каждый шаг кратко обоснуйте (почему именно это действие важно).

## Тестовые задания

*С одним правильным ответом*

Что понимается под термином «культурное многообразие» (diversity) в управлении персоналом

А) Наличие сотрудников только одной национальности и религии для упрощения коммуникации.

Б) Различие сотрудников по социальным, культурным, этническим, возрастным, гендерным и иным характеристикам, которое учитывается в кадровой политике.

В) Обязательное квотирование рабочих мест для мигрантов.

Г) Создание структурных подразделений по признаку расы или вероисповедания.

*С несколькими правильными ответами*

Какие преимущества даёт организации эффективное управление культурным и социальным многообразием персонала

А) Снижение затрат на адаптацию иностранных сотрудников (не требуется).

Б) Повышение креативности и инновационности за счёт разных точек зрения.

В) Гарантированное отсутствие любых конфликтов в коллективе.

Г) Улучшение репутации как социально ответственного работодателя, привлекательного для талантов.

*На установление соответствия*

Соотнесите термин из области управления многообразием (левый столбец) с его правильным определением или примером (правый столбец). Каждому термину соответствует одно определение.

№	Термин	№	Определение / пример
1	Неосознанная предвзятость (unconscious bias)	А	Привлечение и адаптация сотрудников с инвалидностью, создание безбарьерной среды
2	Инклюзия (inclusion)	Б	Ситуация, когда интервьюер автоматически считает женщину менее подходящей на инженерную должность, хотя это не соответствует её компетенциям

3	Культурное многообразие (cultural diversity)	В	Наличие в коллективе представителей разных национальностей, религий и языковых групп
4	Адаптация рабочего места для людей с ОВЗ	Г	Степень, в которой каждый сотрудник чувствует себя принятым, уважаемым и имеющим равный доступ к возможностям
5	Diversity-менеджмент	Д	Комплекс мер по привлечению, удержанию и эффективному использованию сотрудников с разными социально-демографическими характеристиками

## Доклад

### *Примерная тематика докладов в рамках КТ 2*

1. Удалённая и гибридная занятость: модели, инструменты управления и оценка эффективности.
2. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала: правовые аспекты, экономическая целесообразность и управление рисками.
3. Платформенная занятость (краудворкинг, фриланс, gig-экономика): новые вызовы для HR.
4. Гибкий график работы и сжатая рабочая неделя: влияние на продуктивность и баланс работы и личной жизни.
5. Проектные и самоуправляемые команды как альтернатива функциональным структурам.

## Опрос

### *Вопросы для опроса:*

1. Профессия и профессионализм: понятие и признаки. Профессионализация и специализация. Признаки профессионализации управления персоналом.
2. Сферы востребованности специалистов в области управления персоналом. Основные направления профессиональной деятельности HR-специалистов.
3. Переход от отделов кадров к интегрированными службам управления персоналом.
4. Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом. Переход на образовательные стандарты нового поколения.

5. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управление персоналом.
6. Взаимодействие представителей разных поколений в организации.
7. Управление персоналом в международной корпорации.
8. Стратегии и тактики управления в условиях культурного многообразия.
9. Культурные различия в деловой сфере и их влияние на управление персоналом.

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время – 2–3 минуты на вопрос. Оценка зависит от полноты ответа, ссылок на статьи законов и примеров из практики.*

### **КТ – 3 (Темы 3.1-3.2)**

#### **Ситуационное задание**

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

#### **Ситуация (кейс)**

Крупная логистическая компания «ТрансЛогистик» (4 000 сотрудников, 40 филиалов) столкнулась с вызовами: высокая текучесть водителей (35% в год), длительный подбор (Time-to-Hire – 45 дней), низкая эффективность обучения (водители жалуются на скучные лекции, забывают правила через месяц).

HR-директор предложил внедрить три инновационные технологии:

1. Чат-бота для первичного скрининга водителей (проверка базовых компетенций, графика работы, мотивации).
2. VR-тренажёр для отработки опасных ситуаций на дороге (гололёд, резкое торможение, экстренное объезд).
3. Мобильное приложение с микрообучением (5-минутные видео/тесты перед сменой).

Однако часть линейных руководителей и водителей старшего возраста сопротивляется: «Зачем нам эти игрушки?», «Я лучше по старинке».

Задание

1. Какие преимущества (не менее двух) для компании и для сотрудников даст внедрение каждой из трёх перечисленных инновационных кадровых технологий?
2. Предложите план из 3–4 шагов по преодолению сопротивления и успешному внедрению этих технологий в компании. Каждый шаг кратко обоснуйте.

#### **Тестовые задания**

*С одним правильным ответом*

Какое из перечисленных явлений является негативным последствием цифровизации управления персоналом для сотрудников

- А) Повышение прозрачности КРІ и объективности оценки.
- Б) Ускорение процессов подбора и адаптации.
- В) Риск цифрового перегруза (информационная усталость) и размытия границ работы и личной жизни из-за постоянной доступности.
- Г) Расширение возможностей удалённого обучения.

*С несколькими правильными ответами*

Какие преимущества даёт использование цифровых платформ для удалённого найма и онбординга сотрудников

- А) Полное исключение личных контактов между HR и кандидатом (абсолютно бесконтактный найм).
- Б) Сокращение времени закрытия вакансии (Time-to-Hire) за счёт автоматизации скрининга и видеоинтервью.
- В) Возможность оперативного ознакомления новичка с документами и обучения без привязки к офису.
- Г) Обязательное повышение заработной платы всем удалённо нанятым сотрудникам.

*На установление последовательности*

Расположите в правильной логической последовательности этапы внедрения HRIS-системы (Human Resource Information System) в организации. В ответе запишите последовательность букв.

- А) Выбор и приобретение HRIS-платформы (анализ рынка, демоверсии, бюджет, интеграция с существующими системами 1С, SAP).
- Б) Масштабирование и постоянное улучшение (анализ обратной связи пользователей, добавление модулей, обучение новых сотрудников).
- В) Пилотное внедрение в одном подразделении (тестирование функционала, сбор ошибок).
- Г) Обучение HR-персонала и линейных руководителей работе с системой (тренинги, инструкции).
- Д) Полномасштабный запуск и перевод кадровых процессов в цифровой вид (электронные заявления, приказы, табель).
- Е) Анализ потребностей и подготовка технического задания (какие процессы автоматизировать: учёт, подбор, обучение, зарплата).

**Доклад**

*Примерная тематика докладов в рамках КТ-3*

1. Цифровой рекрутинг: использование искусственного интеллекта (AI) и чат-ботов в подборе персонала

2. HR-аналитика и прогнозное моделирование: управление персоналом на основе больших данных (Big Data)

3. Геймификация в управлении персоналом: от подбора до обучения и мотивации

4. Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) в обучении и адаптации сотрудников

5. E-learning и мобильное обучение (microlearning): персонализированные траектории развития.

### Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

## **Опрос по темам 3.1-3.2**

### *Вопросы для опроса*

1. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация.

2. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии; HSL-тесты; центр оценки; дистанционная оценка персонала.

3. Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация;

управление талантами.

4. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплейсмент; гибкое пенсионирование.

5. Цифровизация бизнеса и жизни людей.

6. Становление нового социального измерения: информационное общество и сетевое общество.

7. Использование сетевых ресурсов для поиска и оценки персонала. Автоматизация рекрутинга.

8. Информационные технологии контроля персонала: техническая и этическая составляющие.

9. Технологии HR-digital: мобильные сервисы, форумы, блоги, вики, RSS, сервисы обмена, сайты совместного документопользования.

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.*

КТ – 4 (Темы 4.1-4.2)

### **Ситуационное задание**

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

#### **Ситуация (кейс)**

Компания «СтройТех» (строительная отрасль, 1 500 сотрудников) долгое время вела кадровый учёт в бумажном виде и Excel. Процессы подбора, адаптации, обучения и оценки были слабо автоматизированы. Текучесть среди рабочих специальностей достигала 45%, а время закрытия вакансии прораба составляло 60 дней.

Новый HR-директор предложил программу цифровой трансформации:

- внедрить HRIS-систему (1С:ЗУП) для учёта, расчёта зарплаты и табеля;
- запустить чат-бота в Telegram для оперативных ответов рабочим (график, зарплата, обучение);
- использовать мобильное приложение для адаптации с чек-листами и видеоинструкциями.

Однако IT-отдел предупредил, что часть сотрудников (особенно старшего возраста) не умеют пользоваться приложениями, а в удалённых бригадах слабый интернет. Финансовый директор сомневается в окупаемости инвестиций (5 млн руб. на первый год).

Задание

1. Какие риски и барьеры (не менее трёх) нужно учесть при цифровизации HR-процессов в компании «СтройТех»? Опишите их и кратко поясните.
2. Предложите план поэтапного внедрения цифровых технологий (3-4 этапа), который минимизирует сопротивление сотрудников и учтёт слабый интернет в бригадах. Каждый шаг обоснуйте.

## Тестовые задания

*С одним правильным ответом*

Указать один из ключевых результатов исследований в области управления персоналом за последние 3–5 лет (например, Global Human Capital Trends, российские отраслевые обзоры)

А) Доказано, что автоматизация полностью заменяет HR-специалистов, и их роль исчезает.

Б) Выявлена устойчивая связь между развитием HR-аналитики, программами wellbeing и повышением производительности труда и удержанием персонала.

В) Исследования показали, что заработная плата – единственный фактор, влияющий на текучесть.

Г) Согласно опросам, большинство компаний отказались от оценки вовлечённости персонала.

*С несколькими правильными ответами*

Какие результаты показали исследования связи между цифровизацией HR и эффективностью организации

А) Внедрение HRIS и HR-аналитики приводит к снижению текучести и сокращению времени закрытия вакансий.

Б) Автоматизация HR-процессов гарантированно увеличивает численность HR-отдела вдвое.

В) Компании, использующие AI в подборе, отмечают рост качества найма (Quality of Hire).

Г) Цифровизация HR не влияет на производительность труда (доказано отсутствие корреляции).

*На установление последовательности*

Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения исследования современных тенденций в области управления персоналом (от формулировки проблемы до внедрения рекомендаций). В ответе запишите последовательность букв.

А) Анализ результатов и формулирование выводов (описательная статистика, сравнение с бенчмарками, выявление трендов).

Б) Разработка рекомендаций и плана действий для организации (например, по внедрению wellbeing-программ, гибридных форматов).

В) Внедрение пилотных проектов на основе рекомендаций и оценка их эффективности (ROI, изменение HR-метрик).

Г) Определение цели и гипотез исследования (например, «гибридная занятость снижает текучесть?»).

Д) Сбор первичных данных (опросы сотрудников и работодателей, анализ вакансий, интервью с HR-директорами).

Е) Выбор методологии и инструментов (анкетирование, анализ вторичных данных, фокус-группы, статистические методы).

## **Доклад**

### *Примерная тематика докладов в рамках КТ-4*

1. Модель компетенций современного HR-специалиста: от «кадровика» до HR-бизнес-партнёра.

2. Цифровые компетенции HR: аналитика данных, работа с HRIS, AI в подборе и развитии.

3. HR-аналитик – новая роль на стыке HR, IT и бизнеса: задачи, инструменты, востребованность

4. Развитие soft skills у HR-специалистов: эмпатия, коучинговый подход, переговорные навыки в цифровую эпоху

5. Прогнозы развития HR-профессии до 2030 года: какие роли исчезнут, а какие появятся

## **Опрос по темам 4.1-4.2**

### *Вопросы для опроса*

1. Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха: сущность и возможности применения. Стратегические роли HRBP в компании. Составляющие концепции ценности HR.

2. Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы.

3. Какие компетенции в работе HR важны сейчас, в ближайшей и отдаленной перспективе.

4. Этические требования к HR-специалисту. Профиль HR-специалиста. KPI HR-специалиста.

5. Экспертные оценки трансформации профессии HR в будущем.

6. Персонализация карьерного пути.

7. Help-management.

8. Повышение разнообразия и качества обучения сотрудников.

9. Стимулирование креатива сотрудников.

10. Внедрение информационных технологий и применение искусственного интеллекта.

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.*

## КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное

		использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

*Общая оценка по КТ 1-4 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.*

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в устной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задания, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### *Вопросы к экзамену*

## **Раздел 1. Современные тенденции развития менеджмента. Новые формы организации труда.**

### **Тема 1.1. Современные тенденции развития менеджмента.**

1. Управление персоналом как часть системы управления организацией.

2. Современные тенденции в экономике: глобализация, конкуренция, демографический кризис, развитие ИТ-технологий.

3. Новые концепции менеджмента, как ответ на запросы социальной практики.

4. Новые требования к персоналу в условиях глобальной конкуренции.

5. Компетентностный подход, гибкие и жесткие навыки.

### Тема 1.2. Новые формы организации труда.

6. Смена трудовых ценностей и мотивационного профиля работников. Взаимные ожидания работников и работодателей.

7. Особенности управления удаленным персоналом: организация рабочего места, контроль, социальные гарантии.

8. Проектная работа. Способы привлечения персонала на проектную работу.

9. Гибкая рабочая среда: сущность и методы организации.

10. Концепция баланса работы и личной жизни.

11. Здоровый образ жизни как элемент социальной политики современных компаний.

## **Раздел 2. Профессионализация управления персоналом в России. Социальное и культурное многообразие персонала современной организации.**

## **Тема 2.1. Профессионализация управления персоналом в России.**

12. Профессия и профессионализм: понятие и признаки. Профессионализация и специализация. Признаки профессионализации управления персоналом.

13. Сферы востребованности специалистов в области управления персоналом. Основные направления профессиональной деятельности HR-специалистов.

14. Переход от отделов кадров к интегрированными службам управления персоналом.

15. Становление системы подготовки профессионалов в области управления персоналом. Переход на образовательные стандарты нового поколения.

16. Кадровые агентства и кадровый консалтинг: виды деятельности и рынок услуг.

17. Профессиональные объединения в области управления персоналом их роль в становлении управления персоналом как вида профессиональной деятельности.

18. Сетевые профессиональные сообщества в области управления персоналом.

19. Конференции, HR-клубы, профессиональные СМИ, информационные ресурсы в области управления персоналом.

20. Профессиональные премии в области HR. Премии HR-бренд и Лучшие работодатели России. Лучший HR-специалист.

## **Тема 2.2. Персонал современной организации: социальное и культурное многообразие.**

21. Понятие персонал и кадры. Категории персонала организации.

22. Кадровое ядро и периферия. Персонал бэк- и фронтфиса.

23. Система ценностей современных работников, смена приоритетов.

24. Теория поколений: сущность, содержание, влияние на практику управление персоналом.

25. Взаимодействие представителей разных поколений в организации.

26. Управление персоналом в международной корпорации.

27. Стратегии и тактики управления в условиях культурного многообразия.

28. Культурные различия в деловой сфере и их влияние на управление персоналом.

## **Раздел 3. Инновационные кадровые технологии и цифровизация в управлении персоналом.**

### **Тема 3.1. Инновационные кадровые технологии.**

29. Понятие кадровой технологии: сущность и содержание. Виды кадровых технологий.

30. Понятие инновации. Инновация и новшество. Виды кадровых инноваций.

31. Инновационные технологии в практике привлечения и отбора персонала: формирование бренда работодателя; молодежные стажировки;

32. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing.

33. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация.

34. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии; HSL-тесты; центр оценки; дистанционная оценка персонала.

35. Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами.

36. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплесмент; гибкое пенсионирование.

**Тема 3.2. Цифровизация и её влияние на управление персоналом организации.**

37. Информационные коммуникативные технологии: понятие, виды, возможности.

38. Цифровизация бизнеса и жизни людей.

39. Становление нового социального измерения: информационное общество и сетевое общество.

40. Использование сетевых ресурсов для поиска и оценки персонала. Автоматизация рекрутинга.

41. Информационные технологии контроля персонала: техническая и этическая составляющие.

42. Технологии HR-digital: мобильные сервисы, форумы, блоги, вики, RSS, сервисы обмена, сайты совместного документопользования.

**Раздел 4. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем. Исследования современных тенденций в области управления персоналом.**

**Тема 4.1. Профиль HR-специалиста и профессия HR в будущем.**

43. Уровни развития HR. Смена ролей специалиста по управлению персоналом.

44. Модели обеспечения реализации функций HR: аутсорсинг; создание общего центра обслуживания (ОЦО); интегрированная служба управления человеческими ресурсами; исполнение функций HR линейными руководителями (модель компании HR).

45. Концепция HRBP («Human Resource Business Partner») Дэйва Ульриха: сущность и возможности применения. Стратегические роли HRBP в компании. Составляющие концепции ценности HR.

46. Внедрение профессиональных стандартов в области управления персоналом. Сертификация HR-специалистов: цели, механизмы.

47. Какие компетенции в работе HR важны сейчас, в ближайшей и отдаленной перспективе.

48. Этические требования к HR-специалисту. Профиль HR-специалиста. KPI HR-специалиста.

49. Экспертные оценки трансформации профессии HR в будущем.

**Тема 4.2. Исследования современных тенденций в области управления персоналом: основные направления, результаты.**

50. Исследование современных тенденций управления персоналом как условие повышения эффективности деятельности в области управления персоналом.

51. Бенчмаркинг и Лучшие практики (best practice) в управлении персоналом.

52. Исследования HR тенденций: современное состояние, прогнозы, модели будущего.

53. Гуманизация управленческой деятельности и упор на управление человеческими ресурсами.

54. Подготовка к работе с новым поколением.

55. Персонализация карьерного пути.

56. Help-management.

57. Повышение разнообразия и качества обучения сотрудников.

58. Стимулирование креатива сотрудников.

59. Внедрение информационных технологий и применение искусственного интеллекта.

60. Повышение гибкости в организации управления деятельностью персонала.

61. Существенный пересмотр стандартов в отношении сотрудников.

62. Общемировые глобализационные процессы.

63. Системная работа над брендом организации.

64. Сторителлинг.

65. Работа без привязки к офису.

## **Тестовые задания**

### *Закрытого типа*

Что из перечисленного является ключевым трендом в управлении персоналом, согласно исследованиям Deloitte, Gartner и российским обзорам за 2023–2025 гг.

А) Сокращение инвестиций в HR-аналитику и возврат к бумажному учёту.

Б) Полный отказ от удалённой работы и перевод всех сотрудников в офис 5/2.

В) Развитие программ wellbeing (поддержка ментального и физического здоровья) и гибридных форматов занятости.

Г) Ликвидация систем обучения и развития персонала.

Какая новая роль HR-специалиста появилась в результате цифровой трансформации и требует навыков работы с большими данными, прогнозными моделями и визуализацией метрик

А) Инспектор по кадрам.

Б) HR-аналитик (HR-analytics specialist).

В) Табельщик.

Г) Специалист по охране труда.

*Комбинированного типа*

*Задание*

*Прочитайте описание и выберите один наиболее правильный вариант ответа. Кратко обоснуйте, почему выбранный вариант верен.*

Какая современная тенденция в управлении персоналом, подтверждённая исследованиями (например, Gartner, Deloitte, российские отраслевые обзоры), наиболее сильно коррелирует с повышением вовлечённости и снижением выгорания сотрудников в гибридных командах

А) Ужесточение контроля рабочего времени с помощью тайм-трекеров и автоматических скриншотов экрана.

Б) Переход на четырёхдневную рабочую неделю для всех категорий сотрудников без исключения.

В) Внедрение программ wellbeing (психологическая поддержка, гибкий график, обучение руководителей эмпатии) и регулярная обратная связь.

Г) Полная отмена удалённой работы и обязательный возврат всех сотрудников в офис на полную ставку.

*Открытого типа*

*Задание*

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Вы являетесь HR-директором крупной компании, которая столкнулась со следующими проблемами:

1. Высокий уровень текучести кадров: В течение последнего года компания потеряла около 20% ключевых сотрудников, особенно среди специалистов среднего звена.

2. Низкая вовлеченность персонала: Результаты опроса показывают, что сотрудники чувствуют себя недооцененными и испытывают недостаток мотивации к работе.

3. Недостаток квалифицированных кандидатов при подборе новых сотрудников: Несмотря на активные усилия отдела подбора, компания испытывает трудности с привлечением талантливых специалистов, соответствующих требованиям вакансий.

Проведите критический анализ данной ситуации и предложите комплексный план действий, который поможет решить указанные проблемы, учитывая современные тенденции в управлении персоналом. Укажите, какие методы и подходы вы будете использовать, а также объясните их целесообразность.

*Типовой экзаменационный билет*

*1. Открытые вопросы*

1. Особенности управления удаленным персоналом: организация рабочего места, контроль, социальные гарантии.

2. Этические требования к HR-специалисту. Профиль HR-специалиста. КPI HR-специалиста.

*2. Тест*

*Задание*

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

Установите соответствие между современными трендами в управлении персоналом и примерами их применения в компаниях (к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца)

<b>Примеры применения</b>		<b>Тренд</b>	
А	Компания организует еженедельные сессии обратной связи, где сотрудники получают отзывы не только от своего непосредственного руководителя, но и от коллег и подчиненных.	1	Гибридная модель работы
Б	Компания предоставляет сотрудникам возможность выбора между работой в офисе и удаленным режимом, обеспечивая при этом необходимую инфраструктуру и инструменты для эффективной коммуникации.	2	Well-being программы
В	Компания внедряет программу поддержки психического здоровья своих сотрудников, предлагая консультации психологов и тренинги по управлению стрессом.	3	Агилити
Г	Компания использует методологию Scrum для разработки программного обеспечения, разбивая проекты на короткие итерации и регулярно пересматривая результаты работы.	4	Обратная связь 360°

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

Ответ:

А	Б	В	Г

### 3. Ситуационное задание

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Представьте, что вы HR-менеджер в быстрорастущем стартапе, где значительная часть сотрудников работает удаленно. Компания сталкивается с проблемой снижения производительности команды разработчиков, несмотря на высокие ожидания от проекта. Опрос показал, что многие сотрудники испытывают чувство изоляции и недостатка общения с коллегами, что влияет на их мотивацию и эффективность.

*Задание:*

1. Предложите три конкретных действия для решения этой проблемы, которые помогут улучшить ситуацию, опираясь на современные тенденции в управлении персоналом.
2. Обоснуйте свои предложения.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной	1-59

области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их

у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Тестирование.
6. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с

докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – до 20 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15 минут. Если по теме программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – до 15 минут. Также на занятиях предусмотрено проведение тестирования (тесты разных уровней сложности) Примерная продолжительность – до 15 минут. Практическое занятие заканчивается подведением итогов. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность -5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник/ А.Р. Алавердов. – 2 е изд., доп. и перераб. – М.: Университет «Синергия», 2020. – 460 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. -14-е изд. -СПб. : Питер, 2019. -1024 с. -ISBN 978-5-4461-0456-7.

3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. -381 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04617-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/560234>
4. Давыдов, С. С. Управление персоналом : учебное пособие / С. С. Давыдов, Н. А. Дривольская. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2024. — 49 с. — ISBN 978-5-7641-1998-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/505197> (дата обращения: 05.05.2026).
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: технологии отбора, оценки и развития : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. -432 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-16-012345-7. -Текст : электронный // ЭБС Znanium [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1234567>
6. Ковалев, В. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. А. Ковалев, Е. А. Кипервар, Л. В. Трункина. — Омск : ОмГТУ, 2024. — 152 с. — ISBN 978-5-8149-3866-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/504287> (дата обращения: 07.05.2026).
7. Модели компетенций в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / под ред. Е. В. Маслова. -Москва : Издательство Юрайт, 2024. -287 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09876-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/544321>
8. Трудовое право России : учебник для вузов / под ред. А. М. Куренного. -5-е изд., перераб. и доп. -Москва : Издательство Юрайт, 2025. -672 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-15678-2. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/581700>

## **8.2. Дополнительная литература**

1. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. -Москва : Альпина Паблишер, 2021. -312 с. -ISBN 978-5-9614-3256-2.
2. Киселева, А. А. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебное / А. А. Киселева, А. В. Петенко. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – 380 с.
3. Литвинюк А. А. Оценка персонала : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. -Москва : Юрайт, 2023. -304 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09873-4.
4. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. -М. : НИРРО, 2019. -384 с. - ISBN 978-5-00000-021-8.
5. Чуланова О. Л. Кадровый документооборот : учебное пособие / О. Л. Чуланова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -256 с. - (Среднее профессиональное образование). -ISBN 978-5-16-017845-7.

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 29.12.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
4. Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (ред. от 27.03.2023). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Приказ Росархива от 20.12.2019 № 236 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов...» (с изм. от 14.06.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Профессиональные стандарты (по актуальному перечню Минтруда России). -Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (официальный сайт).

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)
2. Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть
3. Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)
4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству
5. Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам
6. Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов
7. Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям
8. КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ
9. Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала
10. Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система
11. Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

### **Требования к аудиториям**

- Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

### **Требования к оборудованию**

- Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

### **Требования к программному обеспечению**

- Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).
- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
  - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

### **Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)**

- Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.

*Режим доступа:* <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- Справочно-правовая система «Гарант» – альтернативный источник правовой информации.

*Режим доступа:* <http://www.garant.ru>

- Официальный интернет-портал правовой информации (правовой портал) – официальное опубликование законов.

*Режим доступа:* <http://pravo.gov.ru>

- Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России) – для изучения требований к должностям.

*Режим доступа:* <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- Электронно-библиотечные системы (ЭБС) – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google) – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

### **Доступ к сети Интернет**

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).