

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.05.2026 19:19:33  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.17 Кадровые технологии в системе управления персоналом  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом  
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом  
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Волочко Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда.

**Заведующий кафедрой:**

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.17 Кадровые технологии в системе 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 «Кадровые технологии в системе управления персоналом» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
В/01.6 Сбор информации о потребностях организации в персонале 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-1	Способность проектировать, применять и оценивать кадровые технологии в системе управления персоналом для обеспечения кадровых потребностей организации и достижения стратегических целей.	ПК-1.2	Владеет методами анализа, выбора, внедрения и оценки эффективности кадровых технологий в системе управления персоналом организации	<p>ПК-1.2. З-1. Знает сущность, классификацию и современные направления развития кадровых технологий в системе управления персоналом;</p> <p>ПК-1.2. З-2. Знает технологии кадрового планирования, подбора, отбора, адаптации, оценки, обучения и развития персонала;</p> <p>ПК-1.2. З-3. Знает методы кадрового аудита, HR-аналитики и оценки эффективности применяемых кадровых технологий;</p> <p>ПК-1.2. З-4. Знает нормативно-методические основы регламентации кадровых процессов и внедрения кадровых технологий в организации.</p> <p>ПК-1.2. У-1. Умеет анализировать кадровые процессы организации и определять потребность во внедрении или совершенствовании кадровых технологий;</p> <p>ПК-1.2. У-2. Умеет подбирать и применять кадровые технологии с учетом целей организации, категории персонала и специфики трудовых функций;</p> <p>ПК-1.2. У-3. Умеет разрабатывать регламенты, процедуры и инструменты кадровой работы для</p>

					обеспечения эффективного управления персоналом; ПК-1.2. У-4. Умеет оценивать результативность кадровых технологий на основе HR-метрик и разрабатывать предложения по их совершенствованию.
Е/02.6 Организация оплаты труда персонала 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-2	Способность использовать современные кадровые технологии для управления эффективностью, развитием, мотивацией и вовлеченностью персонала, обеспечивая повышение качества человеческого капитала организации.	ПК-2.2	Владеет технологиям и оценки результативности, развития, мотивации, адаптации и сопровождения персонала в системе управления человеческими ресурсами.	ПК-2.2. 3-1. Знает современные технологии управления результативностью персонала, включая KPI, оценку компетенций, аттестацию и Performance Management; ПК-2.2. 3-2. Знает технологии профессионального обучения, развития персонала, наставничества, кадрового резерва и планирования карьеры; ПК-2.2. 3-3. Знает технологии мотивации, стимулирования, вовлечения и удержания персонала в организации; ПК-2.2. 3-4. Знает цифровые кадровые технологии, HRM-системы, электронный кадровый документооборот и инструменты HR-аналитики.  ПК-2.2. У-1. Умеет применять технологии оценки результативности и компетенций персонала для принятия кадровых решений; ПК-2.2. У-2. Умеет разрабатывать мероприятия по обучению, развитию, адаптации и профессиональному продвижению работников; ПК-2.2. У-3. Умеет использовать кадровые технологии для повышения мотивации, вовлеченности и удержания персонала; ПК-2.2. У-4. Умеет применять цифровые HR-инструменты и данные кадровой аналитики для повышения эффективности управления персоналом.

## **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 : 85 ак. час, из них 28 ак.час на лекции и 42 ак.час на практические занятия. 32 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

«Стратегическое управление человеческими ресурсами» реализуется на 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Технологии управления персоналом организации и государственной службы
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

### 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	Кат.тэк					Контроль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Эволюция и современные концепции кадровых технологий в системе управления персоналом.	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	Доклад, Тестирование
Тема 2.	Кадровые технологии как элемент HR-стратегии организации: модели, этапы разработки и	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание

	внедрения														
<b>Тема 3.</b>	Стратегическое кадровое планирование и прогнозирование потребности в персонале.	0	2			0	0	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 4.</b>	Кадровый аудит и HR-аналитика: показатели, методы и принятие решений на основе данных.	0	2			0	0	4	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 5.</b>	Разработка и реализация кадровой политики организации.	0	2			0	0	4	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 6.</b>	Управление эффективностью труда: системы KPI, BSC, OKR и цикл Performance Management.	0	2			0	0	4	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 7.</b>	Система тотального вознаграждения (Total Rewards): грейдинг, грейдование,	0	2			0	0	4	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание

	материальная и нематериальная мотивация.													
<b>Тема 8.</b>	Управление талантами и планирование преимущественности: модели компетенций и кадровый резерв.	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 9.</b>	Корпоративная культура как стратегический актив: диагностика, трансформация и управление вовлеченностью.	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 10.</b>	Кадровые технологии развития человеческого капитала: обучение, коучинг, наставничество, карьерные треки и кадровый резерв.	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 11.</b>	Цифровые кадровые	0		0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное

	технологии в системе управления персоналом: автоматизация HR-процессов, People Analytics и цифровые инструменты кадровой работы.		4											задание
<b>Тема 12.</b>	Кадровые технологии управления изменениями, антикризисного кадрового сопровождения и адаптации международных HR-практик.	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9	0	0			0	0	0	9	0	0	0	Экзамен
<b>Итого</b>		144	28	0	0	42	0	0	0	9	0	0	32	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях).

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

Тема 1. Эволюция и современные концепции кадровых технологий в системе управления персоналом. ПК-1.2.

Становление кадровых технологий: от административного кадрового учета и традиционного управления персоналом к комплексным HR-технологиям, ориентированным на стратегические цели организации. Роль кадровых технологий в обеспечении эффективности подбора, адаптации, оценки, обучения, развития и удержания персонала. Современные подходы к проектированию и применению кадровых технологий в системе управления человеческими ресурсами. Жесткие и гибкие кадровые технологии: регламентация процедур, стандартизация HR-процессов, индивидуализация работы с персоналом. Влияние цифровизации, HR-аналитики и автоматизации на развитие кадровых технологий. Современные вызовы: дефицит квалифицированных кадров, рост требований к компетенциям работников, необходимость повышения качества кадровых решений и интеграции HR-инструментов в общую систему управления организацией.

Тема 2. Кадровые технологии как элемент HR-стратегии организации: модели, этапы разработки и внедрения. ПК-1.2.

Понятие, виды и назначение кадровых технологий в системе HR-стратегии организации. Взаимосвязь кадровых технологий с бизнес-целями, кадровой политикой, организационной структурой и потребностью в персонале. Этапы разработки и внедрения кадровых технологий: анализ кадровых процессов, выявление проблемных зон, выбор HR-инструментов, регламентация процедур, внедрение, мониторинг и оценка эффективности. Кадровые технологии подбора и отбора персонала, адаптации, оценки результативности, обучения, развития, мотивации и удержания работников. Роль EVP, HR-бренда и внутренних коммуникаций в поддержке кадровых технологий. Влияние стадии жизненного цикла организации на выбор кадровых технологий и приоритетных направлений работы с персоналом.

Тема 3. Стратегическое кадровое планирование и прогнозирование потребности в персонале. ПК-2.2.

Сущность, цели и задачи стратегического кадрового планирования. Количественные и качественные методы прогнозирования потребности в

человеческих ресурсах (экстраполяция, экспертные оценки, моделирование). Бюджетирование затрат на персонал. Планирование высвобождения и перераспределения сотрудников. Внедрение автоматизированных систем для прогнозирования кадровых потоков.

Тема 4. Кадровый аудит и HR-аналитика: показатели, методы и принятие решений на основе данных. ПК-2.2.

Понятие и направления кадрового аудита. Анализ текучести, абсентеизма и производительности труда как диагностических маркеров. Введение в HR-аналитику и People Analytics: описательная, предиктивная и предписывающая аналитика. Ключевые HR-метрики и дашборды для топ-менеджмента. Оценка возврата инвестиций в человеческий капитал (НС ROI). Принятие управленческих решений на основе анализа данных.

Тема 5. Разработка и реализация кадровой политики организации. ПК-2.2.

Понятие, виды и структура кадровой политики организации. Принципы её взаимодействия с государственной политикой занятости. Внутренние нормативные акты, регламентирующие стратегическую и операционную работу с персоналом. Особенности формирования открытой и закрытой кадровой политики. Механизмы внедрения политики и преодоление сопротивления при её актуализации в условиях трансформации бизнеса.

Тема 6. Управление эффективностью труда: системы KPI, BSC, OKR и цикл Performance Management. ПК-2.2.

Концепция управления эффективностью (Performance Management) как непрерывный цикл. Целеполагание по методам MBO (Управление по целям) и OKR (Цели и ключевые результаты). Декомпозиция стратегических целей через систему сбалансированных показателей (BSC). Процедуры оценки результативности, обратной связи и оценочных сессий. Связь результатов оценки с вознаграждением и развитием.

Тема 7. Система тотального вознаграждения (Total Rewards): грейдинг, материальная и нематериальная мотивация. ПК-2.2.

Архитектура системы тотального вознаграждения как стратегического рычага. Окладная часть: тарифные сетки, грейдинг должностей и

построение вилок оклад. Переменная часть оплаты: премирование и бонусные планы на основе КРІ. Нематериальные компоненты вознаграждения. Принципы справедливости, прозрачности и рыночной конкурентоспособности пакета вознаграждения.

Тема 8. Управление талантами и планирование преемственности: модели компетенций и кадровый резерв. ПК-2.2.

Стратегия управления талантами как процесс привлечения, развития и удержания ключевого персонала. Модель компетенций как фундамент процесса: виды компетенций и методы их оценки. Технологии выявления HiPo (высокопотенциальных сотрудников). Формирование и развитие стратегического, тактического и оперативного кадрового резерва. Планирование преемственности и наставничество.

Тема 9. Корпоративная культура как стратегический актив: диагностика, трансформация и управление вовлеченностью. ПК-2.2.

Понятие и типологии корпоративных культур. Диагностика текущей и формирование целевой модели культуры (по К. Камерону и Р. Куинну). Влияние культуры на вовлеченность и лояльность персонала. Инструменты трансляции ценностей. Методы измерения вовлеченности (Gallup Q12, eNPS). Культура инноваций и управления изменениями как факторы нематериальной мотивации.

Тема 10. Кадровые технологии развития человеческого капитала: обучение, коучинг, наставничество, карьерные треки и кадровый резерв. ПК-2.2.

Переход от традиционного обучения персонала к комплексным кадровым технологиям развития человеческого капитала. Построение системы корпоративного обучения и развития персонала: от диагностики потребностей в обучении до оценки эффективности образовательных мероприятий. Индивидуальные планы развития, коучинг, наставничество и менторинг как технологии профессионального роста работников. Проектирование карьерных треков: управленческий, экспертный и проектный направления развития персонала. Формирование кадрового резерва и планирование преемственности как инструменты обеспечения устойчивости организации. Роль кадровых технологий развития в повышении профессионального потенциала, вовлеченности и

результативности персонала.

Тема 11. Цифровые кадровые технологии в системе управления персоналом: автоматизация HR-процессов, People Analytics и цифровые инструменты кадровой работы. ПК-1.2, ПК-2.2.

Влияние цифровой трансформации на развитие кадровых технологий и систему управления персоналом организации. HR Tech-экосистемы как основа автоматизации кадровых процессов: HRM-системы, ATS, LMS, электронный кадровый документооборот и цифровые платформы оценки персонала. Роботизация и автоматизация типовых кадровых операций, снижение административной нагрузки на HR-службу. People Analytics как инструмент анализа данных о персонале, прогнозирования текучести, выявления кадровых рисков и обоснования управленческих решений. Цифровые инструменты непрерывной обратной связи, дистанционного обучения, оценки эффективности, управления вовлеченностью и сопровождения персонала. Роль цифровых кадровых технологий в повышении прозрачности, скорости и качества HR-процессов.

Тема 12. Кадровые технологии управления изменениями, антикризисного кадрового сопровождения и адаптации международных HR-практик. ПК-1.2, ПК-2.2.

Роль кадровых технологий в управлении организационными изменениями, реструктуризацией и антикризисным развитием организации. Использование HR-инструментов для диагностики готовности персонала к изменениям, сопровождения трансформационных процессов и снижения сопротивления работников. Кадровые технологии удержания ключевых сотрудников, внутренней коммуникации, адаптации персонала к новым условиям труда и поддержки профессиональной устойчивости коллектива. Аутплейсмент, переподготовка и перераспределение персонала как инструменты антикризисного кадрового управления. Сравнительный анализ международных HR-практик и возможности их адаптации в российских организациях. Значение кросс-культурной коммуникации, гибких форм занятости и современных кадровых решений в условиях нестабильности и изменений.

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

## оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.14 «Стратегическое управление человеческими ресурсами» 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 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 вариант-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 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 вариант-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> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<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 ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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			B	P/ Passed
75-79	Хорошо		C	P/ Passed
70-74			D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

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
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 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.В.01.14 Стратегическое управление человеческими ресурсами используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

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

Тема 1. Эволюция и современные концепции стратегического управления человеческими ресурсами. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Стратегическое управление человеческими ресурсами — это:

а) оперативный учет кадров

- б) долгосрочный подход к формированию и развитию кадрового потенциала для достижения бизнес-целей
- в) контроль трудовой дисциплины
- г) расчет заработной платы

2. Соотнесите модели УЧР и их ключевые характеристики:

- 1. Мичиганская модель
- 2. Гарвардская модель
  - а) жесткий подход, ориентация на результат и соответствие стратегии
  - б) учет интересов стейкхолдеров и ситуационных факторов

3. К функциям стратегического УЧР относятся:

- а) стратегическое кадровое планирование
- б) ведение табеля учета рабочего времени
- в) формирование кадровой политики
- г) развитие человеческого капитала

4. Установите последовательность эволюции подходов к управлению людьми в организации:

- а) стратегическое управление человеческими ресурсами
- б) управление кадрами (учетная функция)
- в) управление персоналом (кадровый менеджмент)
- г) управление человеческими ресурсами

5. Ресурсный подход (RBV) рассматривает персонал как:

- а) статью расходов
- б) источник устойчивого конкурентного преимущества
- в) взаимозаменяемый ресурс
- г) объект административного контроля

Контрольные задания:

Задание 1. Организация переходит от традиционной модели управления персоналом к стратегическому УЧР. Численность — 200 чел. До изменений: затраты на кадровую функцию — 2 млн руб./год, текучесть — 22%. После внедрения HR-бизнес-партнерства: затраты выросли до 3,5 млн руб./год, текучесть снизилась до 11%. Стоимость замещения одного сотрудника — 75 тыс. руб. Определите:

- 1. экономию от снижения текучести;
- 2. чистый эффект от трансформации HR-функции;
- 3. целесообразность перехода к стратегической модели.

Задание 2. Компания внедряет стратегию «управления талантами».

Численность — 300 чел. Затраты на внедрение — 1,2 млн руб. До внедрения: производительность — 80 ед./чел., текучесть ключевых специалистов — 15%. После: производительность — 94 ед./чел., текучесть ключевых специалистов — 6%. Прибыль с единицы продукции — 150 руб., стоимость замещения ключевого специалиста — 120 тыс. руб. Оцените:

1. прирост прибыли за счет роста производительности;
2. экономию от удержания ключевых специалистов;
3. общий экономический эффект и рентабельность инвестиций (ROI).

Задание 3. Организация выбирает между двумя подходами к УЧР:

А — традиционный (минимизация затрат, ФОТ — 5 млн руб./мес., текучесть — 20%, производительность — 70 ед./чел.);

Б — стратегический (ФОТ — 6,2 млн руб./мес., текучесть — 9%, производительность — 88 ед./чел.).

Численность — 100 чел., прибыль с единицы — 200 руб., стоимость замещения — 80 тыс. руб. Определите, какой подход экономически эффективнее, с учетом всех факторов.

Тема 2. HR-стратегия как элемент корпоративной стратегии: модели и этапы разработки. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Ценностное предложение работодателя (EVP) — это:

- а) должностная инструкция сотрудника
- б) совокупность выгод и вознаграждений, которые работодатель предлагает сотруднику
- в) штатное расписание
- г) график отпусков

2. Соотнесите этапы разработки HR-стратегии с их содержанием:

1. Стратегический анализ
  2. Проектирование
  3. Реализация
- а) SWOT-анализ среды
  - б) разработка дорожных карт
  - в) мониторинг и оценка

3. К факторам, влияющим на выбор HR-стратегии, относятся:

- а) стадия жизненного цикла организации
- б) цвет стен в офисе
- в) ситуация на рынке труда
- г) корпоративная культура

4. Установите последовательность этапов разработки HR-стратегии:

- а) реализация стратегических инициатив
- б) определение миссии и видения в области УЧР
- в) стратегический анализ внешней и внутренней среды
- г) контроль и корректировка стратегии

5. Основная цель интеграции HR-стратегии с бизнес-стратегией:

- а) сокращение численности персонала
- б) обеспечение достижения долгосрочных целей компании через человеческие ресурсы
- в) снижение налоговой нагрузки
- г) автоматизация кадрового учета

Контрольные задания:

Задание 1. Компания разрабатывает HR-стратегию. Численность — 500 чел., выручка — 120 млн руб./год. Стратегическая цель бизнеса — рост выручки на 25% за 2 года. Текущая производительность — 240 тыс. руб./чел./год. Для реализации цели требуется повысить производительность до 290 тыс. руб./чел./год. Определите:

1. текущий и целевой уровень производительности;
2. разрыв в производительности;
3. ключевые направления HR-стратегии для устранения разрыва.

Задание 2. Организация (300 чел.) внедряет новое ценностное предложение работодателя (EVP). Затраты на разработку и продвижение — 800 тыс. руб. До внедрения: текучесть — 24%, время закрытия вакансии — 35 дней. После: текучесть — 13%, время закрытия — 18 дней. Стоимость одного дня незакрытой вакансии — 5 тыс. руб., затраты на подбор одного сотрудника — 40 тыс. руб. Определите:

1. экономию от снижения текучести;
2. экономию от сокращения времени закрытия вакансий;
3. общую эффективность нового EVP.

Задание 3. Компания выбирает HR-стратегию на основе двух сценариев:

А — «Ориентация на внутренний рынок труда»: затраты на обучение — 1,5 млн руб./год, текучесть — 8%, время закрытия вакансий — 14 дней;

Б — «Ориентация на внешний рынок труда»: затраты на подбор — 2 млн руб./год, текучесть — 18%, время закрытия вакансий — 30 дней.

Численность — 200 чел., среднегодовая зарплата — 600 тыс. руб., стоимость дня незакрытой вакансии — 4 тыс. руб. Сравните совокупные затраты по двум сценариям и выберите оптимальный.

Тема 3. Стратегическое кадровое планирование и прогнозирование

потребности в персонале. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Стратегическое кадровое планирование — это:
  - а) составление графика отпусков
  - б) процесс определения количественной и качественной потребности в персонале для достижения долгосрочных целей
  - в) расчет заработной платы
  - г) оформление приема на работу
  
2. Соотнесите методы прогнозирования с их характеристиками:
  1. Количественные
  2. Качественные
  - а) экспертные оценки, метод Дельфи
  - б) экстраполяция, регрессионный анализ
  
3. К этапам кадрового планирования относятся:
  - а) анализ текущего кадрового состава
  - б) начисление премий
  - в) прогнозирование потребности
  - г) разработка плана действий по покрытию потребности
  
4. Установите последовательность этапов кадрового планирования:
  - а) прогнозирование потребности в персонале
  - б) анализ текущего состояния человеческих ресурсов
  - в) разработка плана мероприятий
  - г) сопоставление потребности и наличия
  
5. Основная цель бюджетирования затрат на персонал:
  - а) минимизация налогов
  - б) обеспечение финансовой сбалансированности кадровых решений со стратегическими целями
  - в) сокращение штата
  - г) расчет отпускных

Контрольные задания:

Задание 1. Компания планирует расширение. Текущая численность — 200 чел., выручка — 80 млн руб./год. Стратегическая цель — рост выручки до 110 млн руб. за 2 года. Производительность труда планируется повысить с 400 тыс. до 480 тыс. руб./чел./год. Определите:

1. целевую численность персонала;
2. дополнительную потребность в персонале;

3. затраты на подбор, если стоимость закрытия одной вакансии — 50 тыс. руб.

Задание 2. Организация (400 чел.) прогнозирует потребность в персонале. План по росту объема производства — +30%. Текущая производительность — 200 ед./чел./мес. Планируется повышение производительности на 10% за счет автоматизации. Определите:

1. требуемую численность без учета роста производительности;
2. требуемую численность с учетом роста производительности;
3. экономию численности за счет автоматизации.

Задание 3. Компания выбирает стратегию покрытия кадровой потребности:

А — внешний подбор: затраты на одного сотрудника — 60 тыс. руб., срок выхода на полную производительность — 4 мес.;

Б — внутреннее развитие: затраты на обучение одного сотрудника — 35 тыс. руб., срок выхода — 2 мес.

Требуется 25 новых специалистов. Средняя производительность — 100 тыс. руб./мес. Определите:

1. прямые затраты по каждому варианту;
2. потери от задержки выхода на производительность;
3. совокупные затраты и оптимальный вариант.

Тема 4. Кадровый аудит и HR-аналитика: показатели, методы и принятие решений на основе данных. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Кадровый аудит — это:

- а) ревизия трудовых книжек
- б) комплексная оценка состояния и эффективности системы управления персоналом
- в) проверка бухгалтерской отчетности
- г) аттестация рабочих мест

2. Соотнесите виды HR-аналитики с их содержанием:

1. Описательная
  2. Предиктивная
  3. Предписывающая
- а) прогнозирование текучести
  - б) рекомендации по действиям
  - в) анализ текущего состояния

3. К ключевым HR-метрикам относятся:

- а) текучесть кадров
- б) количество проведенных совещаний

- в) индекс лояльности (eNPS)
- г) стоимость закрытия вакансии

4. Установите последовательность проведения кадрового аудита:

- а) сбор и анализ данных
- б) определение целей и критериев аудита
- в) подготовка отчета и рекомендаций
- г) оценка эффективности HR-процессов

5. Основная цель внедрения HR-дашбордов:

- а) украшение офиса
- б) визуализация ключевых показателей для принятия стратегических решений
- в) контроль опозданий
- г) замена кадровой службы

Контрольные задания:

Задание 1. Проведите аудит текучести. Численность — 250 чел. Годовая текучесть — 28% (70 чел.). Из них: уволены по инициативе работодателя — 10 чел., по собственному желанию — 60 чел. Норма текучести по отрасли — 12%. Оцените:

- 1. отклонение фактической текучести от нормы;
- 2. долю «желательной» и «нежелательной» самопроизвольной текучести;
- 3. приоритетные направления для снижения текучести.

Задание 2. Рассчитайте ключевые HR-метрики. Численность на начало года — 300 чел., на конец — 320 чел. Уволено — 45 чел. (из них по инициативе компании — 5 чел.). Фонд оплаты труда — 18 млн руб./год. Выручка — 90 млн руб./год. Определите:

- 1. среднесписочную численность;
- 2. коэффициент текучести кадров;
- 3. долю ФОТ в выручке.

Задание 3. Компания анализирует эффективность подбора. За год закрыто 40 вакансий. Затраты на подбор — 1,6 млн руб. (включая кадровые агентства, рекламу, работу рекрутеров). Из принятых 40 чел. уволились в течение первого года — 10 чел. Стоимость повторного закрытия — 45 тыс. руб./вакансию. Определите:

- 1. среднюю стоимость закрытия одной вакансии;
- 2. коэффициент удержания новичков;
- 3. потери от текучести среди новичков и общую стоимость подбора с учетом замен.

Тема 5. Разработка и реализация кадровой политики организации. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Кадровая политика организации — это:
  - а) правила внутреннего трудового распорядка
  - б) система принципов, подходов и правил работы с персоналом, соответствующих стратегии бизнеса
  - в) коллективный договор
  - г) штатное расписание
  
2. Соотнесите виды кадровой политики с их характеристиками:
  1. Открытая
  2. Закрытая
  - а) ориентация на внешний рынок труда, активный рекрутинг
  - б) ориентация на внутренний рынок, развитие собственных кадров
  
3. К принципам эффективной кадровой политики относятся:
  - а) соответствие законодательству
  - б) непрозрачность
  - в) справедливость и объективность
  - г) связь со стратегией организации
  
4. Установите последовательность этапов разработки кадровой политики:
  - а) утверждение и внедрение политики
  - б) анализ текущей ситуации и потребностей
  - в) определение целей и принципов
  - г) разработка регламентирующих документов
  
5. Основная цель кадровой политики:
  - а) экономия на персонале
  - б) обеспечение организации квалифицированным персоналом в соответствии со стратегическими целями
  - в) минимизация налогов
  - г) документирование кадровых процедур

Контрольные задания:

Задание 1. Компания (500 чел.) пересматривает кадровую политику. Текучесть — 22%, индекс лояльности (eNPS) — 25%. После внедрения новой политики через год: текучесть — 14%, eNPS — 45%. Затраты на разработку и внедрение — 950 тыс. руб. Стоимость замещения одного сотрудника — 70 тыс. руб. Оцените:

1. сокращение числа уволенных;
2. экономию от снижения текучести;

3. окупаемость затрат на новую политику.

Задание 2. Организация выбирает тип кадровой политики. Численность — 150 чел. При открытой политике: затраты на подбор — 1,2 млн руб./год, текучесть — 20%. При закрытой: затраты на обучение — 900 тыс. руб./год, текучесть — 10%. Стоимость замещения — 65 тыс. руб. Определите:

1. совокупные затраты при открытой политике;
2. совокупные затраты при закрытой политике;
3. экономически обоснованный выбор.

Задание 3. Разработайте структуру кадровой политики для растущей компании (300 чел., выход на новый региональный рынок). Опишите:

1. ключевые разделы политики (не менее 5);
2. принципы подбора и адаптации для нового региона;
3. механизмы контроля соблюдения политики.

Тема 6. Управление эффективностью труда: системы KPI, BSC, OKR и цикл Performance Management. ПК-3.4.

Тестовые задания:

1. Управление эффективностью (Performance Management) — это:
  - а) наказание за ошибки
  - б) непрерывный цикл постановки целей, обратной связи и оценки результатов
  - в) учет рабочего времени
  - г) расчет сдельной оплаты
2. Соотнесите системы целеполагания с их характеристиками:
  1. KPI
  2. BSC
  3. OKR
  - а) сбалансированная система показателей по 4 перспективам
  - б) ключевые показатели эффективности
  - в) амбициозные цели и измеримые ключевые результаты
3. К этапам цикла Performance Management относятся:
  - а) постановка целей
  - б) промежуточная обратная связь
  - в) оформление больничных листов
  - г) оценка результатов
4. Установите последовательность цикла Performance Management:
  - а) оценка результатов
  - б) постановка целей и ожиданий

- в) непрерывная обратная связь и коучинг
- г) анализ и планирование развития

5. Основная цель внедрения системы управления эффективностью:

- а) увольнение неэффективных сотрудников
- б) достижение стратегических целей через повышение результативности персонала
- в) экономия на зарплате
- г) автоматизация HR-процессов

Контрольные задания:

Задание 1. Компания внедряет KPI для отдела продаж (30 чел.). До внедрения: средняя выручка на сотрудника — 500 тыс. руб./мес. После: 620 тыс. руб./мес. Затраты на разработку и внедрение системы — 600 тыс. руб., ежемесячное премирование за достижение KPI — дополнительно 10% к ФОТ. Средняя зарплата — 60 тыс. руб./мес. Определите:

1. прирост выручки на отдел;
2. дополнительные затраты на премирование за год;
3. окупаемость системы KPI за первый год.

Задание 2. Организация внедряет OKR. Численность — 120 чел. До внедрения: выполнение стратегических целей — 55%. После: выполнение стратегических целей — 78%. Затраты на обучение и внедрение — 450 тыс. руб. Дополнительная прибыль от роста достижения целей оценивается в 2,5 млн руб./год. Определите:

1. прирост выполнения стратегических целей;
2. ROI от внедрения OKR;
3. срок окупаемости.

Задание 3. Сравните два подхода к оценке:

А — KPI (четкие количественные показатели, ежеквартальная оценка);

Б — OKR (амбициозные качественно-количественные цели, ежемесячный пересмотр).

Численность — 200 чел. При системе А: достижение целей — 70%, текучесть — 15%. При системе Б: достижение целей — 82%, текучесть — 10%. Затраты на администрирование: А — 400 тыс. руб./год, Б — 600 тыс. руб./год. Стоимость замещения — 80 тыс. руб. Определите, какая система эффективнее.

Тема 7. Система тотального вознаграждения (Total Rewards): грейдинг, материальная и нематериальная мотивация. ПК-3.4.\*\*

Тестовые задания:

1. Тотальное вознаграждение (Total Rewards) — это:
  - а) только заработная плата
  - б) совокупность всех материальных и нематериальных выгод, получаемых сотрудником
  - в) премия по итогам года
  - г) социальный пакет
  
2. Соотнесите компоненты Total Rewards с их содержанием:
  1. Базовая оплата
  2. Переменная часть
  3. Нематериальное вознаграждение
  - а) оклад согласно грейду
  - б) признание и карьерный рост
  - в) бонусы и премии за результат
  
3. К элементам системы грейдирования относятся:
  - а) оценка должностей по факторам ценности
  - б) табельный учет
  - в) построение вилок окладов
  - г) описание грейдов
  
4. Установите последовательность внедрения системы грейдов:
  - а) построение грейдов и вилок окладов
  - б) оценка должностей по ключевым факторам
  - в) описание и классификация должностей
  - г) внедрение и коммуникация изменений персоналу
  
5. Основная цель грейдирования:
  - а) сокращение зарплат
  - б) создание прозрачной и справедливой системы вознаграждения
  - в) усложнение расчета зарплаты
  - г) уменьшение налогов

Контрольные задания:

Задание 1.\*\* Компания (250 чел.) внедряет систему грейдов. Текущий ФОТ — 15 млн руб./мес. После грейдирования: у 40% сотрудников оклады повышены в среднем на 12%, у 10% — понижены на 8% (с сохранением на переходный период). Рост текучести из-за недовольства — 3% (дополнительно 8 чел.). Стоимость замещения — 65 тыс. руб. Определите:

1. изменение ФОТ после грейдирования;
2. дополнительные затраты от роста текучести;
3. чистый эффект первого года.

Задание 2. Организация пересматривает структуру вознаграждения. Численность — 100 чел. Вариант А: оклад 70% + бонус 30% (фиксированный). Вариант Б: оклад 60% + бонус 40% (переменный, зависит от КРІ). Средняя зарплата — 50 тыс. руб./мес. При варианте Б ожидается рост производительности на 15%, но рост текучести на 3% из-за нестабильности дохода. Прибыль с сотрудника — 120 тыс. руб./мес. Стоимость замещения — 60 тыс. руб. Определите оптимальный вариант.

Задание 3. Разработайте систему нематериального вознаграждения для ИТ-компании (200 чел., средний возраст — 28 лет). Опишите:

1. ключевые элементы нематериальной мотивации (не менее 5);
2. бюджет программы (обоснование);
3. показатели оценки эффективности системы.

Тема 8. Управление талантами и планирование преемственности: модели компетенций и кадровый резерв. ПК-3.4.

Тестовые задания:

1. Управление талантами — это:

- а) наем любых сотрудников
- б) целенаправленный процесс привлечения, развития и удержания ключевых сотрудников с высоким потенциалом
- в) расчет зарплаты
- г) проведение корпоративов

2. Соотнесите виды кадрового резерва с их характеристиками:

1. Стратегический
  2. Tактический
  3. Оперативный
- а) подготовка на ключевые должности в перспективе 3–5 лет
  - б) замена руководителей в ближайший год
  - в) замена руководителей среднего звена (1–2 года) |

3. К элементам модели компетенций относятся:

- а) кластеры компетенций
- б) табель учета рабочего времени
- в) индикаторы поведения
- г) шкалы оценки

4. Установите последовательность создания кадрового резерва:

- а) оценка и отбор кандидатов
- б) определение целевых должностей и критериев
- в) обучение и развитие резервистов

г) мониторинг готовности резерва

5. Основная цель планирования преемственности:

- а) увольнение старых сотрудников
- б) обеспечение непрерывности управления и сохранение ключевых компетенций
- в) сокращение штата
- г) экономия на подборе

Контрольные задания:

Задание 1. Компания (500 чел.) формирует кадровый резерв на 30 ключевых должностей. Затраты на программу — 1,8 млн руб./год. Без резерва: закрытие вакансии руководителя — 3 мес. (внешний подбор), стоимость — 150 тыс. руб./вакансия, потери от отсутствия руководителя — 100 тыс. руб./мес. С резервом: закрытие — 2 недели, стоимость подготовки — 40 тыс. руб./чел. Ежегодно освобождается 8 ключевых должностей. Оцените:

1. затраты на закрытие вакансий без резерва;
2. затраты на закрытие при наличии резерва;
3. совокупный эффект программы резерва.

Задание 2. Организация разрабатывает модель компетенций. Численность — 300 чел. На разработку и внедрение — 700 тыс. руб. Ожидаемый эффект: повышение качества подбора (снижение ошибок найма с 25% до 12%), снижение текучести на 4%. Количество нанимаемых в год — 50 чел., стоимость ошибки найма — 120 тыс. руб., стоимость замещения — 70 тыс. руб. Определите:

1. сокращение числа ошибок найма;
2. экономию от снижения ошибок и текучести;
3. окупаемость внедрения модели компетенций.

Задание 3. Выберите кандидатов в кадровый резерв. Даны три кандидата:

А — стаж 5 лет, эффективность — 110%, компетенции развиты на 70%, потенциал роста — высокий;

Б — стаж 12 лет, эффективность — 95%, компетенции — 90%, потенциал — средний;

В — стаж 3 года, эффективность — 130%, компетенции — 55%, потенциал — очень высокий.

Обоснуйте выбор, если цель — подготовка руководителя для стратегического проекта через 3 года.

Тема 9. Корпоративная культура как стратегический актив: диагностика, трансформация и управление вовлеченностью. ПК-3.4.

Тестовые задания:

1. Корпоративная культура — это:

- а) дресс-код компании
- б) система ценностей, норм и моделей поведения, разделяемых сотрудниками
- в) правила пожарной безопасности
- г) организационная структура

2. Соотнесите типы корпоративной культуры (по Камерону и Куинну) с их характеристиками:

- 1. Клановая
- 2. Адхократическая
- 3. Рыночная
- 4. Иерархическая

- а) гибкость, инновации
- б) стабильность, формализация
- в) семейственность, лояльность
- г) ориентация на результат и конкуренцию

3. К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся:

- а) OCAI (опросник Камерона–Куинна)
- б) анализ текучести кадров
- в) опросы вовлеченности
- г) фотография рабочего дня

4. Установите последовательность управления изменениями корпоративной культуры:

- а) закрепление новых норм
- б) диагностика текущей культуры
- в) определение целевой модели культуры
- г) реализация программы изменений

5. Основная цель управления вовлеченностью персонала:

- а) контроль рабочего времени
- б) повышение приверженности сотрудников целям и ценностям организации
- в) снижение зарплат
- г) увеличение количества совещаний

**\*\*Контрольные задания:\*\***

**\*\*Задание 1.\*\*** Компания (400 чел.) провела диагностику вовлеченности. Индекс eNPS = 15% («критическая зона»). После внедрения программы повышения вовлеченности (затраты — 1,2 млн руб.): eNPS вырос до 38%, текучесть снизилась с 22% до 14%, производительность выросла на 8%.

Средняя зарплата — 55 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 70 тыс. руб., прибыль с сотрудника — 90 тыс. руб./мес. Определите:

1. экономию от снижения текучести;
2. прирост прибыли от роста производительности;
3. ROI программы вовлеченности.

**\*\*Задание 2.\*\*** Организация трансформирует культуру с иерархической на адхократическую. Численность — 250 чел. Затраты на изменения — 2 млн руб. На переходный период (1 год): снижение производительности на 5% из-за сопротивления, рост текучести на 4%. После изменений: рост производительности на 20%, снижение текучести на 8% (относительно нового уровня). Прибыль с сотрудника — 100 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 75 тыс. руб. Оцените:

1. потери в переходный период;
2. выгоды после завершения трансформации (за 2-й год);
3. совокупный эффект за 2 года.

**Задание 3.** Проведите диагностику корпоративной культуры. Даны данные опроса OCAI:

Текущее состояние: клановая — 15%, адхократическая — 10%, рыночная — 25%, иерархическая — 50%.

Предпочтительное (целевое): клановая — 30%, адхократическая — 25%, рыночная — 30%, иерархическая — 15%.

Опишите:

1. профиль текущей и целевой культуры;
2. ключевые разрывы;
3. приоритетные направления изменений.

**Тема 10.** Стратегическое лидерство и развитие человеческого капитала: обучение, коучинг, карьерные треки. ПК-3.4.

Тестовые задания:

1. Стратегическое лидерство — это:

- а) оперативное управление подчиненными
- б) способность формировать видение будущего, вдохновлять и вести людей к стратегическим целям
- в) контроль исполнения поручений
- г) проведение планерок

2. Соотнесите инструменты развития с их характеристиками:

1. Коучинг
2. Менторинг
3. Обучение (тренинг)

- а) передача опыта от старшего коллеги
- б) групповая отработка навыков
- в) раскрытие потенциала через вопросы и сопровождение

3. К видам карьерных треков относятся:

- а) управленческий
- б) экспертный
- в) проектный
- г) дисциплинарный

4. Установите последовательность построения системы обучения:

- а) оценка эффективности обучения
- б) выявление потребностей в обучении
- в) реализация учебных программ
- г) планирование программ развития

5. Основная цель развития человеческого капитала:

- а) заполнение учебных часов
- б) повышение компетентности сотрудников для реализации стратегии компании
- в) выполнение требований ГОСТ
- г) получение субсидий

Контрольные задания:

Задание 1. Компания (200 чел.) создает систему карьерных треков. Затраты на разработку — 500 тыс. руб. До внедрения: текучесть ключевых специалистов — 18% (36 чел. в год). После внедрения: текучесть ключевых — 9%. Средняя стоимость замещения ключевого специалиста — 120 тыс. руб., прирост производительности за счет мотивации карьерой — 5%. Прибыль на специалиста — 150 тыс. руб./мес. Определите:

1. экономию от снижения текучести ключевых специалистов;
2. прирост прибыли от повышения производительности;
3. общий эффект от внедрения карьерных треков.

Задание 2. Организация выбирает программу развития руководителей (50 чел.):

А — внешние тренинги: стоимость 40 тыс. руб./чел., эффективность (прирост производительности) — 7%;

Б — внутренний коучинг: стоимость 25 тыс. руб./чел., эффективность — 12%. Годовой вклад руководителя в прибыль — 2 млн руб. Определите:

1. затраты по каждому варианту;
2. прирост прибыли по каждому варианту;
3. ROI и лучший вариант.

Задание 3. Спроектируйте индивидуальный план развития (ИПР) для руководителя отдела (стаж — 5 лет, планируется на позицию директора через 2 года). Опишите:

1. компетенции для развития (не менее 4);
2. методы развития для каждой компетенции;
3. критерии оценки прогресса.

Тема 11. Цифровая трансформация HR: автоматизация, People Analytics и цифровые инструменты стратегического УЧР. ПК-1.8, ПК-3.4.

Тестовые задания:

1. Цифровая трансформация HR — это:

- а) оцифровка трудовых книжек
- б) фундаментальное изменение HR-процессов и культуры на основе цифровых технологий и данных
- в) ведение Excel-таблиц
- г) использование электронной почты

2. Соотнесите HR Tech-решения с их назначением:

1. HRIS
2. ATS
3. LMS
- а) система управления обучением
- б) система управления подбором
- в) интегрированная система управления HR-данными

3. К функциям People Analytics относятся:

- а) анализ текучести
- б) начисление зарплаты
- в) предиктивное моделирование увольнений
- г) сегментация персонала

4. Установите последовательность внедрения HR-аналитики:

- а) сбор и консолидация данных
- б) внедрение аналитических инструментов в принятие решений
- в) определение бизнес-вопросов и гипотез
- г) визуализация и интерпретация результатов

5. Основное преимущество предиктивной HR-аналитики:

- а) экономия бумаги
- б) возможность прогнозировать риски и упреждать проблемы с персоналом

- в) замена HR-менеджеров
- г) ускорение расчета зарплаты

#### Контрольные задания:

Задание 1. Компания (600 чел.) внедряет HRIS-систему. Затраты на внедрение — 3 млн руб., ежегодное обслуживание — 400 тыс. руб. До внедрения: трудозатраты HR-отдела на учетные операции — 120 чел./час в месяц, после — 30 чел./час. Стоимость часа HR-специалиста — 800 руб. Ошибки в данных приводили к переплатам — 200 тыс. руб./год. Определите:

1. экономию трудозатрат за год;
2. экономию от снижения ошибок;
3. срок окупаемости проекта.

Задание 2. Организация внедряет предиктивную модель текучести. Численность — 500 чел., текучесть — 18% (90 чел./год). Модель позволяет с точностью 75% выявлять сотрудников группы риска и удерживать 60% из них. Затраты на модель — 600 тыс. руб./год. Стоимость замещения — 65 тыс. руб., затраты на удержание одного сотрудника — по 20 тыс. руб. Определите:

1. количество выявленных сотрудников группы риска;
2. количество удержанных;
3. экономический эффект от внедрения модели.

Задание 3. Сравните два уровня цифровизации HR:

А — базовый (учетная система): затраты — 200 тыс. руб./год, трудозатраты HR — 200 чел./час в месяц;

Б — продвинутый (HRIS + аналитика): затраты — 800 тыс. руб./год, трудозатраты HR — 60 чел./час в месяц, снижение текучести на 4%.

Численность — 300 чел., стоимость часа HR — 700 руб., текучесть при варианте А — 16%, стоимость замещения — 60 тыс. руб. Определите оптимальный уровень.

Тема 12. Управление изменениями, антикризисное УЧР и международные практики стратегического HR-менеджмента. ПК-1.8, ПК-3.4.

#### Тестовые задания:

1. Управление изменениями в HR-контексте — это:
  - а) информирование об увольнении
  - б) структурированный подход к адаптации персонала к новым

условиям и стратегиям

- в) издание приказов
- г) проведение праздников

2. Соотнесите модели управления изменениями с их авторами/содержанием:

1. ADKAR

2. Три шага К. Левина

а) разморозка — движение — заморозка

б) осознание — желание — знание — способность — подкрепление

3. К методам удержания ключевых сотрудников в кризис относятся:

а) урезание всех бонусов

б) предложение отсроченных выплат (retention bonus)

в) расширение полномочий и карьерные перспективы

г) публичная критика

4. Установите последовательность антикризисных HR-действий при реструктуризации:

а) реализация программы высвобождения и поддержки

б) анализ кадровых рисков и определение критичных позиций

в) коммуникация и работа с сопротивлением

г) планирование численности и затрат

5. Характерная черта японской модели стратегического УЧР:

а) краткосрочный найм

б) система пожизненного найма и оплата по старшинству

в) исключительно материальная мотивация

г) минимум обучения

Контрольные задания:

Задание 1. Компания (300 чел.) проводит реструктуризацию. План: сокращение 40 чел. Затраты на высвобождение (выходные пособия) — 3,5 млн руб., аутплейсмент — 200 тыс. руб. Экономия ФОТ после сокращения — 12 млн руб./год. Однако текучесть среди оставшихся выросла с 12% до 16% (дополнительно +10 чел. к норме). Стоимость замещения — 70 тыс. руб. Определите:

1. прямую экономию от сокращения;

2. косвенные потери от роста текучести;

3. чистый эффект реструктуризации за первый год.

Задание 2. Организация выходит на международный рынок. Численность в новой стране — 100 чел. Два варианта управления:

А — экспаты из головного офиса (затраты: релокация — 3 млн руб., зарплата — 1,5× от местной);

Б — локальный найм (затраты на подбор и адаптацию — 1,2 млн руб., риск культурных ошибок — потеря 5% выручки).

Средняя зарплата местного — 40 тыс. руб./мес., экспата — 60 тыс. руб./мес. Плановая выручка филиала — 30 млн руб./год. Сравните затраты за 1-й год.

Задание 3. Разработайте антикризисный план удержания для ИТ-компании (200 чел., падение выручки на 30%, риск ухода ключевых разработчиков — 15 чел. с критическими знаниями). Опишите:

1. категории персонала по приоритетности удержания;
2. конкретные меры удержания (не менее 5);
3. бюджет антикризисной программы и критерии успеха.

5.3 Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

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	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

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.**

#### **Тема 1.**

Доклад: Подготовка докладов «Эволюция подходов к управлению людьми: от кадрового учета к стратегическому партнерству». Пять групповых докладов с обсуждением вклада ведущих научных школ в развитие теории и практики стратегического УЧР.

#### Тематика докладов:

1. Школа научного управления и административная школа: влияние на кадровую функцию.
2. Школа человеческих отношений и поведенческие науки: Э. Мэйо, Д. МакГрегор.
3. Мичиганская модель стратегического УЧР (жесткий подход): концепция соответствия.
4. Гарвардская модель стратегического УЧР (мягкий подход): учет интересов стейкхолдеров.
5. Ресурсный подход (RBV) и концепция устойчивого конкурентного преимущества через человеческие ресурсы.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается

логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

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	

**КТ – 2.**

**Тема 2.**

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1	Перечислите основные этапы разработки HR-стратегии.
2.	Какие виды HR-стратегий вы знаете?
3.	Что такое ценностное предложение работодателя (EVP)?
4.	Назовите ключевые элементы HR-бренда организации.
5.	Как стадия жизненного цикла организации влияет на выбор HR-стратегии?
6.	Какие методы стратегического анализа применяются при разработке HR-стратегии?

7.	Что такое модели соответствия HR-стратегии и бизнес-стратегии?
8.	Перечислите факторы, влияющие на выбор типа кадровой стратегии.
9.	Что понимается под миссией HR-службы?
10.	Какие показатели используются для оценки эффективности HR-стратегии?

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.

**КТ – 3.**

**Тема 1-6.**

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. 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.

Стратегическое управление человеческими ресурсами характеризуется:

а) долгосрочной ориентацией на достижение бизнес-целей;

- б) интеграцией кадровой функции в систему корпоративного управления;
- в) исключительно административным учетом кадров;
- г) рассмотрением персонала как стратегического актива;
- д) фокусом на оперативное решение текущих кадровых вопросов.

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.

К ключевым отличиям стратегического УЧР от традиционного управления персоналом относятся:

- а) проактивный подход к управлению человеческими ресурсами;
- б) участие HR-руководителя в принятии стратегических решений;
- в) приоритет краткосрочных задач над долгосрочными целями;
- г) фокус исключительно на административных функциях;
- д) ориентация на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Тест 3. 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.

К современным концепциям стратегического УЧР относятся:

- а) ресурсный подход (RBV);
- б) теория научного управления Ф. Тейлора;
- в) Мичиганская модель (жесткий подход);
- г) Гарвардская модель (мягкий подход);
- д) концепция управления по целям (MBO).

К этапам эволюции управления людьми в организации относятся:

- а) управление кадрами (учетная функция);
- б) управление персоналом (кадровый менеджмент);
- в) управление человеческими ресурсами;
- г) стратегическое управление человеческими ресурсами;
- д) исключительно административное делопроизводство.

Тест 4. 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.

К характеристикам Мичиганской модели УЧР относятся:

- а) жесткий подход к управлению персоналом;
- б) ориентация на соответствие HR-стратегии бизнес-стратегии;
- в) приоритет интересов всех заинтересованных сторон;
- г) фокус на результат и эффективность использования ресурсов;
- д) ситуационный подход к принятию кадровых решений.

К характеристикам Гарвардской модели УЧР относятся:

- а) учет интересов всех стейкхолдеров;
- б) мягкий подход, ориентация на развитие и вовлеченность;
- в) исключительно финансовая эффективность;
- г) влияние ситуационных факторов на кадровые решения;
- д) фокус на долгосрочные последствия HR-политики.

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.

**КТ – 4.**

**Тема 2-6.**

Контрольные задания:

Задание 1.

В организации проведен кадровый аудит. Численность — 180 чел. Выявлено: текучесть — 24% (норма — 10%), потери от текучести — 75 тыс. руб./чел. Затраты на аудит — 350 тыс. руб. После внедрения рекомендаций текучесть снизилась до 13%. Рассчитайте экономию от снижения текучести и окупаемость затрат на аудит. Сделайте выводы.

Задание 2.

HR-аналитик прогнозирует текучесть. Модель выявила 35 сотрудников группы риска (точность — 80%). Удержано — 20 чел. Затраты на удержание одного — 15 тыс. руб. Стоимость замещения — 70 тыс. руб. Рассчитайте

экономический эффект от предиктивной аналитики. Оцените целесообразность модели.

Задание 3.

В ООО «Контроль» коэффициент покрытия HR-аудитом в базисном году — 0,55, в отчетном — 0,78. Доля устраненных нарушений — 62% и 81%.

Экономия от аудита — 420 тыс. руб. и 680 тыс. руб. Рассчитайте интегральный показатель эффективности кадрового аудита и его динамику. Сделайте выводы.

Задание 4.

Предприятия А, Б, С используют разные системы оценки:

Показатели А (KPI) Б (BSC) С (OKR)

Достижение целей 72% 81% 78%

Затраты на систему 420 тыс. руб. 610 тыс. руб. 380 тыс. руб.

Текущее качество кадров 16% 11% 14%

Удовлетворенность системой 3,5/5 4,2/5 3,9/5

Уровень потерь от неэффективного управления — 12%. Определите, какое предприятие эффективнее управляет результативностью. Обоснуйте ответ.

Критерии оценивания контрольных 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.

## Тема 7–16.

### Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Тест 1.

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.

Система тотального вознаграждения (Total Rewards) включает:

- базовую оплату труда и переменные выплаты;
- нематериальные формы признания и развития;

- в) исключительно окладную часть;
- г) социальные льготы и компенсации;
- д) случайные разовые премии.

#### 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.

К инструментам системы грейдинга относятся:

- а) оценка должностей по ключевым факторам ценности;
- б) построение вилок окладов и грейдов;
- в) исключительно табель учета рабочего времени;
- г) описание требований к каждому грейду;
- д) анализ рыночного уровня оплаты труда.

#### Тест 3.

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.

К элементам материального вознаграждения в Total Rewards относятся:

- а) должностной оклад;
- б) премии за результаты работы;
- в) бонусы по итогам года;
- г) исключительно социальный пакет;
- д) участие в прибыли компании.

К элементам нематериального вознаграждения в Total Rewards относятся:

- а) карьерный рост и развитие;
- б) признание и похвала;
- в) исключительно заработная плата;
- г) гибкий график и баланс работы и жизни;
- д) корпоративная культура и ценности.

#### Тест 4.

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.

К принципам построения справедливой системы вознаграждения относятся:

- а) внутренняя справедливость (соответствие ценности должности);
- б) внешняя конкурентоспособность (соответствие рынку);
- в) непрозрачность начисления выплат;
- г) связь с индивидуальными и командными результатами;
- д) зависимость исключительно от стажа работы.

К этапам внедрения системы грейдов относятся:

- а) описание и классификация должностей;
- б) оценка должностей по факторам;
- в) построение грейдов и вилок окладов;
- г) внедрение и коммуникация изменений;
- д) исключительно подписание приказа.

Тест 5.

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.

К видам кадрового резерва относятся:

- а) стратегический резерв (перспектива 3–5 лет);
- б) тактический резерв (1–2 года);
- в) исключительно внешний резерв;
- г) оперативный резерв (замена в ближайший год);
- д) административный резерв.

**Тема 7–16.**

### Контрольные задания

Задание 1.

В организации проведена трансформация корпоративной культуры. Фиксированные затраты на программу — 1,5 млн руб., переменные — 3 тыс. руб. на сотрудника. Численность — 300 чел. Вовлеченность (eNPS) выросла с 18% до 38%. Текучесть снизилась с 21% до 11%. Стоимость замещения — 75 тыс. руб. Рассчитайте:

1. экономию от снижения текучести;
2. совокупные затраты на трансформацию;
3. окупаемость программы изменений.

Сделайте выводы.

Задание 2.

Компания проводит диагностику культуры по модели OCAI. Текущий

профиль: клановая — 10%, адхократическая — 15%, рыночная — 30%, иерархическая — 45%. Целевой профиль: клановая — 25%, адхократическая — 30%, рыночная — 30%, иерархическая — 15%. Определите:

1. ключевые разрывы в профиле культуры;
2. приоритетные направления изменений;
3. возможные барьеры трансформации.

Задание 3.

В ООО «Культура» показатели эффективности изменились: индекс вовлеченности — с 42% до 58%; коэффициент приверженности ценностям — 0,64 и 0,79; индекс удовлетворенности трудом — 3,5 и 4,2 (из 5).

Рассчитайте:

1. интегральный показатель эффективности корпоративной культуры;
  2. динамику показателей;
  3. факторы, повлиявшие на изменения.
- Сделайте выводы.

Задание 4.

Предприятия А, Б и С имеют следующие показатели:

Показатель	А	Б	С
Индекс вовлеченности (eNPS)	28%	45%	19%
Текучесть кадров	15%	8%	22%
Затраты на развитие культуры	1,2 млн руб.	2,1 млн руб.	0,8 млн руб.
Производительность труда	112%	128%	103%

Уровень потерь от неэффективной культуры — 14%.

Определите:

1. эффективность корпоративной культуры каждого предприятия;
2. наиболее эффективное предприятие;
3. обоснуйте выбор

Критерии оценивания контрольных 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.
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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 письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Эволюция и современные концепции стратегического управления человеческими ресурсами.

### 1.1. Вопросы открытого типа

1. Сравнительный анализ Мичиганской и Гарвардской моделей стратегического УЧР: методологические различия и практическое применение.
2. Роль ресурсного подхода (RBV) в развитии современных концепций стратегического управления человеческими ресурсами.

### 1.2. Расчетные задания

Задание 1. В организации внедрена система оценки HR-стратегии с весами: соответствие бизнес-целям — 0,5; эффективность реализации — 0,3; охват персонала — 0,2. Показатели: 80%, 70%, 90% соответственно. Рассчитайте интегральный индекс эффективности HR-стратегии и интерпретируйте его.

Задание 2. Предложена модель расчета возврата инвестиций в HR-стратегию:  $ROI = (\text{Прирост выручки} - \text{Затраты на HR-стратегию}) / \text{Затраты на HR-стратегию}$ . Прирост выручки — 15 млн руб., затраты на HR-стратегию — 3 млн руб. Рассчитайте ROI и интерпретируйте результат.

### 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Назовите, какая модель УЧР учитывает интересы всех заинтересованных сторон и ситуационные факторы:

- а) Мичиганская модель

б) Гарвардская модель

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, что лежит в основе стратегического УЧР в отличие от традиционного управления персоналом:

а) долгосрочная интеграция с бизнес-стратегией

б) оперативное решение кадровых вопросов

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

#### 1.4. Закрытые задания

Стратегическое управление человеческими ресурсами включает:

а) рассмотрение персонала как стратегического актива;

б) исключительно административный учет кадров;

в) интеграцию с корпоративной стратегией;

г) только расчет заработной платы.

Тема 2. HR-стратегия как элемент корпоративной стратегии: модели и этапы разработки.

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

1. Принципы построения гибких HR-стратегий в условиях нестабильной внешней среды.

2. Теория агентских отношений в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

#### 1.2. Расчетные задания

Задание 1. Компания внедряет дифференцированную HR-стратегию по трем бизнес-единицам: БЕ-1 — бюджет 4 млн руб., БЕ-2 — 6 млн руб., БЕ-3 — 9 млн руб. Коэффициенты эффективности: 0,8; 0,9; 0,85. Численность персонала: 50, 80 и 40 человек. Рассчитайте совокупные затраты на HR-стратегию и среднюю эффективность.

Задание 2. Оцените эластичность HR-стратегии: прирост инвестиций в HR составил +15%, прирост производительности труда составил +22%. Сделайте вывод о чувствительности бизнес-результатов к изменениям HR-стратегии.

#### 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, какой элемент лежит в основе разработки HR-стратегии:

Варианты ответов:

а) стратегический анализ внешней и внутренней среды

б) уровень заработной платы конкурентов

в) численность HR-отдела

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, что является ключевым результатом эффективной HR-стратегии:

Варианты ответов:

- а) достижение стратегических целей через человеческие ресурсы
- б) минимизация затрат на персонал
- в) увеличение количества HR-документов

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

#### 1.4. Закрытые задания

Модель «принципал-агент» в стратегическом УЧР отражает:

- а) конфликт интересов между собственниками и топ-менеджментом;
- б) сотрудничество без противоречий;
- в) исключительно контроль затрат на персонал.

Тема 3. Стратегическое кадровое планирование и прогнозирование потребности в персонале.

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Расчетные задания

Задание 1. Вероятности сценариев кадровой потребности: Высокий спрос — 0,6 (потребность 120 чел.). Низкий спрос — 0,4 (потребность 70 чел.). Рассчитайте ожидаемую потребность в персонале.

Задание 2. Определите, какой метод прогнозирования наиболее эффективен для стратегического кадрового планирования в условиях высокой неопределенности:

Варианты ответов:

- а) метод экстраполяции трендов
- б) сценарное планирование и метод Дельфи
- в) нормативный метод

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

##### 1.2. Закрытые задания

Ошибки кадрового планирования усиливаются при:

- а) нестабильности внешней среды;
- б) прозрачности плановых показателей;
- в) использовании современных методов прогнозирования.

Тема 4. Кадровый аудит и HR-аналитика: показатели, методы и принятие решений на основе данных.

#### 1. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, что является основой кадрового аудита:

Варианты ответов:

- а) субъективная оценка руководителя

- б) комплексная оценка эффективности системы управления персоналом
- в) проверка стажа работы сотрудников

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, какой показатель относится к ключевым HR-метрикам:

Варианты ответов:

- а) коэффициент текучести кадров
- б) корпоративная культура
- в) количество проведенных совещаний

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

## 2. Закрытые задания

HR-аналитика в стратегическом управлении — это:

- а) анализ данных о персонале для принятия обоснованных решений;
- б) исключительно бухгалтерский учет кадров;
- в) учет рабочего времени.

Тема 5. Разработка и реализация кадровой политики организации.

## 1. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, что характеризует эффективную кадровую политику:

Варианты ответов:

- а) универсальность для всех категорий персонала
- б) соответствие стратегическим целям организации
- в) ориентация только на минимизацию затрат

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Оцените силу связи между внедрением кадровой политики и снижением текучести при коэффициенте корреляции 0,85. Интерпретируйте результат.

## 2. Закрытые задания

Эффективность кадровой политики определяется как:

- а) соотношение результатов и затрат на ее реализацию;
- б) исключительно объем прибыли компании;
- в) количество регламентирующих документов.

Тема 6. Управление эффективностью труда: системы KPI, BSC, OKR и цикл Performance Management.

## 1. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, какой показатель отражает результативность системы управления эффективностью:

Варианты ответов:

- а) снижение текучести ключевых сотрудников
- б) общая численность персонала
- в) площадь офисных помещений

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, что является целью внедрения Performance Management:

Варианты ответов:

- а) увеличение административных затрат
- б) повышение производительности и достижение стратегических целей
- в) сокращение численности персонала

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

## 2. Закрытые задания

Стратегическое управление эффективностью направлено на:

- а) достижение долгосрочных целей организации;
- б) исключительно краткосрочные выплаты;
- в) административный контроль исполнения.

Тема 7. Система тотального вознаграждения (Total Rewards):  
рейтинг, материальная и нематериальная мотивация.

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

1. Взаимосвязь системы тотального вознаграждения и стратегических целей организации.

2. Роль рейтинга в формировании справедливой системы оплаты труда.

#### 1.2. Расчетные задания

Задание 1. Вес КРІ: стратегические цели — 0,4; результативность — 0,4; вовлеченность — 0,2. Показатели сотрудника: 75%, 85%, 80%.

Рассчитайте интегральный индекс результативности.

Задание 2. Бонус рассчитывается по формуле:  $B = 0,25 \times Z + 4000 \times (КРІ - 0,75)$ , где  $Z = 70\ 000$  руб.,  $КРІ = 0,9$ . Рассчитайте бонус сотрудника.

#### 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Какая теория связывает вознаграждение со стратегическими результатами:

- а) теория иерархии потребностей Маслоу
- б) модель Портера–Лоулера

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

Задание 2. Что лежит в основе стратегической системы вознаграждения:

- а) долгосрочные цели и КРІ

б) исключительно краткосрочные стимулы

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

#### 1.4. Закрытые задания

Стратегическая система вознаграждения включает:

- а) ориентацию на долгосрочные цели компании;
- б) случайные разовые стимулы;
- в) KPI и BSC;
- г) интеграцию с HR-стратегией.

Тема 8. Управление талантами и планирование преемственности:  
модели компетенций и кадровый резерв.

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

- 1. KPI и модели компетенций как инструменты управления талантами.
- 2. Роль кадрового резерва в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

#### 1.2. Расчетные задания

Задание 1. Рассчитайте фонд премирования кадрового резерва:  
численность резерва — 25 чел., средний KPI резервистов = 0,8; средний  
оклад — 60 000 руб.; коэффициент премирования — 0,2.

Задание 2. Оцените рост эффективности закрытия ключевых вакансий  
при увеличении охвата кадровым резервом на 15% (базовое время закрытия  
— 45 дней, с резервом — 12 дней).

#### 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Основной элемент модели компетенций:

- а) индикаторы поведения и шкалы оценки
- б) исключительно штрафные санкции

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

Задание 2. Кадровый резерв основан на:

- а) стратегических целях и преемственности
- б) исключительно административном контроле

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

#### 1.4. Закрытые задания

Современные инструменты управления талантами включают:

- а) модели компетенций;
- б) кадровый резерв;
- в) исключительно дисциплинарные взыскания;
- г) HR-аналитику и планирование преемственности.

Тема 9. Корпоративная культура как стратегический актив:  
диагностика, трансформация и управление вовлеченностью.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Дифференциация подходов к управлению вовлеченностью различных категорий персонала.

2. Особенности трансформации корпоративной культуры в условиях цифровизации.

1.2. Расчетные задания

Задание 1. Рассчитайте общий эффект от повышения вовлеченности в трех подразделениях: рост производительности в подразделениях составил 10%, 12%, 8%. Численность подразделений: 40, 35, 25 чел. Базовая прибыль на сотрудника — 100 тыс. руб./мес.

Задание 2. Оцените экономию от снижения текучести с 25% до 15% после трансформации корпоративной культуры. Численность — 200 чел., стоимость замещения — 90 тыс. руб.

1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Дифференциация подходов к вовлеченности основана на:

а) сегментации персонала по потребностям и ценностям

б) универсальности для всех сотрудников

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

Задание 2. Вовлеченность персонала в цифровой среде связана с:

а) цифровыми каналами коммуникации и признания

б) исключительно стажем работы в компании

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

1.4. Закрытые задания

Управление вовлеченностью персонала включает:

а) сегментацию и персонализацию подходов;

б) универсальные программы для всех;

в) учет индивидуальных различий и потребностей;

г) игнорирование обратной связи.

Тема 10. Стратегическое лидерство и развитие человеческого капитала:  
обучение, коучинг, карьерные треки.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

1. Роль стратегического лидерства в трансформации систем развития персонала.

2. Коучинг как инструмент повышения эффективности управления человеческим капиталом.

## 1.2. Расчетные задания

Задание 1. В организации внедрена система стратегического развития персонала. Численность — 120 чел. Производительность труда выросла с 70 тыс. руб. до 82 тыс. руб. на сотрудника в месяц. Определите прирост совокупной прибыли организации за год.

Задание 2. После внедрения программы коучинга текучесть ключевых руководителей снизилась с 22% до 15%. Численность руководителей — 30 чел., стоимость замещения одного — 250 тыс. руб. Рассчитайте экономию от снижения текучести.

## 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, что является основой оценки эффективности обучения:

- а) субъективная оценка участников
- б) анализ изменения производственных показателей (модель Киркпатрика)

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Автоматизация системы развития персонала обеспечивает:

- а) прозрачность карьерных треков и индивидуализацию обучения
- б) снижение контроля за развитием сотрудников

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

## 1.4. Закрытые задания

Стратегическое развитие человеческого капитала включает:

- а) коучинг и наставничество;
- б) использование HR-аналитики для планирования обучения;
- в) отказ от оценки компетенций;
- г) внедрение карьерных треков и ИПР.

Тема 11. Цифровая трансформация HR: автоматизация, People Analytics и цифровые инструменты стратегического УЧР.

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

- 1. Особенности управления персоналом в условиях цифровой трансформации.
- 2. Методы удержания ключевых сотрудников с использованием предиктивной аналитики.

#### 1.2. Расчетные задания

Задание 1. В организации текучесть персонала снизилась с 30% до 18% после внедрения цифровых инструментов удержания. Численность — 200 чел., стоимость замещения — 85 тыс. руб. Определите экономический эффект.

Задание 2. В результате внедрения HR-аналитики производительность труда выросла на 12%. Средняя прибыль на одного сотрудника — 65 тыс. руб./мес., численность — 150 чел. Рассчитайте годовой прирост прибыли.

### 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Цифровая трансформация HR включает:

- а) поддержку персонала через цифровые платформы
- б) усиление административных санкций

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

Задание 2. Ключевой фактор удержания сотрудников в цифровой среде:

- а) прозрачность карьерных перспектив и своевременная обратная связь
- б) жесткий контроль рабочего времени

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

### 1.4. Закрытые задания

Цифровая трансформация HR включает:

- а) цифровые каналы внутренней коммуникации;
- б) программы поддержки и well-being;
- в) игнорирование обратной связи;
- г) гибкие формы занятости и удаленную работу.

Тема 12. Управление изменениями, антикризисное УЧР и международные практики стратегического HR-менеджмента.

## 1. Задания открытого типа

### 1.1. Вопросы открытого типа

1. Национальные модели стратегического управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ.

2. Влияние кросс-культурных факторов на стратегическое УЧР в международных компаниях.

### 1.2. Расчетные задания

Задание 1. После внедрения международной модели стратегического УЧР производительность труда в филиале выросла на 14%. Численность филиала — 80 чел., прибыль на сотрудника — 85 тыс. руб./мес. Рассчитайте годовой экономический эффект.

Задание 2. Сравните две модели антикризисного УЧР и обоснуйте выбор наиболее эффективной. Данные задайте самостоятельно, используя показатели: затраты на программу, снижение текучести, сохранение ключевых сотрудников, прирост производительности.

### 1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Международные системы стратегического УЧР требуют:

- а) адаптации к локальным культурным и законодательным условиям
- б) полного копирования без изменений

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

Задание 2. Культурные различия в международном HR-менеджменте влияют на:

- а) мотивацию и стиль лидерства
- б) только уровень оплаты труда

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы: \_\_\_\_\_

#### 1.4. Закрытые задания

Международные системы стратегического УЧР включают:

- а) учет национальных культурных особенностей;
- б) адаптацию методов мотивации и вознаграждения;
- в) игнорирование локальных различий;
- г) гибкость управления и кросс-культурную компетентность.

### 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

<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной 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.</p>	<p>1-59</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **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. 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. 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 — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если 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 – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. 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. Кибанов А. Я. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ;

под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>

2. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — Москва : Юрайт, 2022. — 270 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/490237>

3. Круглов Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Юрайт, 2023. — 168 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/520255>

4. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. — Москва : КноРус, 2022. — 207 с.

5. Подвербных О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник / О. Е. Подвербных. — 3-е изд., испр. и доп. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2023. — 200 с.

#### 8.2. Дополнительная литература

1. Голубкин В. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебное пособие для слушателей программы МВА ЛИНК. В 3 книгах. Кн. 1 : Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации / В. Н. Голубкин, Н. М. Жаворонкова. — Жуковский : АНО ВО МИМ ЛИНК, 2022. — 108 с.
2. Голубкин В. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебное пособие для слушателей программы МВА ЛИНК. В 3 книгах. Кн. 2 : Процесс стратегического управления человеческими ресурсами / В. Н. Голубкин, Н. М. Жаворонкова. — Жуковский : АНО ВО МИМ ЛИНК, 2022. — 138 с.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — Москва : Альпина Паблицер, 2022. — 368 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Юрайт, 2022. — 381 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация  
Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>

Роструд Федеральная служба по труду и занятости. — URL: <https://rostrud.gov.ru/>

КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов.  
URL:<https://classinform.ru/>

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

– URL: <http://okpdtr.ru/>

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: <http://bizlog.ru/eks/>

Журнал «КСК эксперт». – URL: <https://journal.ksk.expert/>

Журнал «Управление персоналом». – URL: <https://www.top-personal.ru/>  
«Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: <https://www.kdelo.ru/>

#### **8.4. Интернет-ресурсы**

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

• Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

• Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

• КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

• Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

• Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

• Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

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

##### **Требования к аудиториям**

• **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (местимость 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).