

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:29:56
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б.1.В.05 Стратегическое управление персоналом
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 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:

Стадник Алла Мироновна, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд. наук гос. упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины *Б.1.В.05 Стратегическое управление персоналом* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, 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 *Б.1.В.05 Стратегическое управление персоналом* обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
<p>Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом, 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н</p>	<p>ПК-2</p>	<p>Способен разрабатывать системы стратегического управления персоналом</p>	<p>ПК-2.1</p>	<p>Ставит стратегически цели в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности</p>	<p><i>ПК-2.1. 3-1 Знает</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности <i>ПК-2.1. У-5 Умеет</i> представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с представительными органами работников по вопросам персонала</p>

Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом, 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-2	Способен разрабатывать системы стратегического управления персоналом	ПК-2.3	Формирует корпоративную культуру и социальную политику, систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	ПК-2.3. 3-7 Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала ПК-2.3. У-8 Умеет разрабатывать корпоративные социальные программы
---	------	--	--------	---	--

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

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 43 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б.1.В.05 Стратегическое управление персоналом реализуется на 2-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

Формирование кадровой политики и планирование персонала организации;

Теория и практика кадровой политики государства и организации;

Организационное проектирование системы управления персоналом.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	В С Е Г О	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	К о н т р о л ь				
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. Основы стратегического управления персоналом															
T.1.1.	Человеческие ресурсы как объект управления	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Опрос, тестирование	
T.1.2.	Концепция управления персоналом	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	6	Доклад, тестирование	
Раздел 2. Практика стратегического управления персоналом															
T.2.1.	Стратегический вклад управления персоналом в успех организации	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Тестирование, опрос	

Т.2.2.	Стратегическая роль службы управления персоналом	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	6	Тестирование, доклад
Раздел 3. Функциональные и организационные стратегии														
Т.3.1.	Стратегия обеспечения ресурсами	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Опрос, тестирование
Т.3.2.	Стратегия вознаграждения	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	4	Ситуационное задание, тестирование
Т.3.3.	Стратегии организационного развития	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	5	Опрос, тестирование
Т.3.4.	Стратегия трудовых отношений	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	5	Ситуационное задание, доклад
Т.3.5.	Стратегии управления культурой. Стратегии управления изменениями	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	5	Ситуационное задание, тестирование
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	18	0	0	18	0	0	2	9	0	18	43	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы стратегического управления персоналом

Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления

Раскрывает: ПК-2.1. (знание методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности)

Содержание: Эволюция взглядов на роль персонала: от «управления кадрами» к «управлению человеческими ресурсами» и «стратегическому управлению персоналом». Человеческий капитал как ключевой фактор конкурентоспособности организации. Характеристика человеческих ресурсов как объекта стратегического управления: сложность, уникальность, отсроченность отдачи от инвестиций. Анализ эффективности использования человеческих ресурсов на основе системы экономических и социальных показателей. Принципы обеспечения кадровой безопасности в контексте долгосрочного развития.

Тема 1.2. Концепция управления персоналом

Раскрывает: ПК-2.1. 3-1 (методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности)

Содержание: Философия и концепция управления персоналом организации: основные элементы и их взаимосвязь с бизнес-стратегией. Модели компетенций как фундамент концепции управления персоналом. Формирование кадровой и социальной политики, обеспечивающей реализацию стратегических целей. Методология определения экономической эффективности концептуальных решений в области управления персоналом. Анализ соответствия концепции управления персоналом требованиям внешней среды и внутренним ресурсам организации.

Раздел 2. Практика стратегического управления персоналом

Тема 2.1. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации

Раскрывает: ПК-2.1. 3-1 (методы управления развитием организации, анализа выполнения планов и программ)

Понятие стратегического вклада управления персоналом и его измерение. Интеграция HR-стратегии в корпоративную стратегию. Роль управления персоналом в обеспечении долгосрочной эффективности и устойчивости бизнеса. Методы анализа выполнения стратегических планов по персоналу и их корректировки. Влияние человеческого фактора на ключевые показатели деятельности организации (KPI) и достижение конкурентных преимуществ.

Тема 2.2. Стратегическая роль службы управления персоналом

Раскрывает: ПК-2.1. У-5 (умение представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с представительными органами работников по вопросам персонала)

Содержание: Трансформация роли службы управления персоналом от административно-учётной к стратегически-ориентированной. Позиционирование HR-службы как стратегического партнёра бизнеса. Организационные структуры служб управления персоналом, соответствующие различным типам корпоративных стратегий. Взаимодействие HR-директора с высшим руководством и акционерами при разработке долгосрочных планов. Представление интересов организации в сфере персонала перед государственными органами и профессиональными союзами, участие в коллективно-договорном процессе.

Раздел 3. Функциональные и организационные стратегии

Тема 3.1. Стратегия обеспечения ресурсами

Раскрывает: ПК-2.1. З-1 (методы анализа выполнения планов и программ)

Содержание: Понятие совокупного вознаграждения (Total Rewards) и его стратегическая роль. Разработка долгосрочной политики материального стимулирования: базовые оклады, переменная часть (KPI, бонусы), долгосрочные поощрительные программы (опционы, акции). Проектирование систем нематериальной мотивации, соответствующих корпоративной культуре и стадии жизненного цикла организации. Анализ рыночных трендов и бенчмаркинг вознаграждений для поддержания конкурентоспособности. Влияние стратегии вознаграждения на привлечение, мотивацию и удержание ключевого персонала.

Тема 3.2. Стратегия вознаграждения

Раскрывает: ПК-2.3. З-7 (знание систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала)

Содержание: Понятие совокупного вознаграждения (Total Rewards) и его стратегическая роль. Разработка долгосрочной политики материального стимулирования: базовые оклады, переменная часть (KPI, бонусы), долгосрочные поощрительные программы (опционы, акции). Проектирование систем нематериальной мотивации, соответствующих корпоративной культуре и стадии жизненного цикла организации. Анализ рыночных трендов и бенчмаркинг вознаграждений для поддержания конкурентоспособности. Влияние стратегии вознаграждения на привлечение, мотивацию и удержание ключевого персонала

Тема 3.3. Стратегии организационного развития

Раскрывает: ПК-2.3. З-7 (системы, методы и формы нематериального стимулирования труда)

Содержание: Взаимосвязь стратегии управления персоналом и организационного развития. Типы стратегий развития организации (интенсивный, интегративный рост, диверсификация) и соответствующие им требования к персоналу. Проектирование организационных изменений и управление сопротивлением. Стратегическое обучение и развитие персонала как инструмент повышения организационной эффективности. Планирование карьеры и работа с кадровым резервом в контексте долгосрочных целей компании.

Тема 3.4. Стратегия трудовых отношений

Раскрывает: ПК-2.1. У-5 (умение представлять интересы организации во взаимодействии с представительными органами работников по вопросам персонала)

Содержание: Стратегический подход к формированию социального партнёрства в организации. Выбор модели трудовых отношений (патерналистская, партнёрская, конфликтная) в зависимости от стратегии компании и внешней среды. Управление взаимодействием с профессиональными союзами и иными представительными органами работников. Разработка и согласование коллективных договоров как инструмента долгосрочного регулирования социально-трудовых отношений. Представление интересов организации при разрешении коллективных трудовых споров.

Тема 3.5. Стратегии управления культурой. Стратегии управления изменениями

Раскрывает: ПК-2.3. У-8 (умение разрабатывать корпоративные социальные программы)

Содержание: Корпоративная культура как стратегический ресурс: диагностика, формирование и изменение. Влияние типа культуры на реализацию стратегии управления персоналом. Разработка корпоративных социальных программ, направленных на повышение лояльности и вовлечённости персонала. Управление изменениями: этапы проведения, преодоление сопротивления, закрепление новых моделей поведения. Роль HR-службы как агента изменений и интегратора культурных ценностей в периоды трансформации компании.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б.1.В.05 Стратегическое управление персоналом* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении

текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

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

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

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

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

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
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 *Б.1.В.05 Стратегическое управление персоналом* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, ситуационные задания, контрольные задания.

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

Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления. Раскрывает ОПК-2.1

Вопросы для проведения опроса:

1. Опишите эволюцию взглядов на роль персонала: от управления кадрами к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Какие факторы обусловили этот переход?

2. Почему человеческий капитал признаётся ключевым фактором конкурентоспособности современной организации? Приведите не менее трёх аргументов и проиллюстрируйте их примерами.

3. Назовите и охарактеризуйте не менее трёх специфических особенностей человеческих ресурсов как объекта стратегического управления, отличающих их от материальных и финансовых ресурсов.

4. Какие экономические и социальные показатели могут использоваться для анализа эффективности использования человеческих ресурсов? Приведите примеры расчёта каждого из них.

5. Что включают в себя принципы обеспечения кадровой безопасности в контексте долгосрочного развития организации? Перечислите основные угрозы и соответствующие им меры защиты.

6. Как вы понимаете тезис об «отсроченности отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы»? Каким образом этот фактор следует учитывать при стратегическом планировании и бюджетировании?

7. Опишите взаимосвязь между управлением развитием персонала и повышением общей эффективности организации. С помощью каких методов можно оценить эту взаимосвязь?

8. Какие методы анализа выполнения стратегических планов и программ в области управления персоналом вам известны? Приведите пример их практического применения.

9. Каким образом кадровая политика организации может воздействовать на её экономическую устойчивость и рыночную стоимость? Обоснуйте ответ, используя концепцию жизненного цикла организации.

10. В чём заключается стратегический подход к обеспечению кадровой безопасности, и какие риски он позволяет минимизировать на разных стадиях развития организации?

Тестовы задания:

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая характеристика человеческих ресурсов является ключевым ограничением при оценке экономической эффективности стратегических HR-программ в краткосрочной перспективе?

А) Высокая стоимость привлечения персонала

- Б) Отложенный характер проявления результатов инвестиций в развитие
- В) Сложность нормирования управленческого труда
- Г) Зависимость от конъюнктурных колебаний внешнего рынка труда

Какой из перечисленных показателей в наибольшей степени отражает результативность стратегических мер по обеспечению кадровой безопасности организации?

- А) Снижение общего коэффициента текучести кадров на 2%
- Б) Увеличение доли сотрудников, прошедших аттестацию по информационной безопасности
- В) Доля ключевых сотрудников, охваченных долгосрочными программами удержания и лояльности
- Г) Количество выявленных нарушений трудовой дисциплины за отчётный период

Тест 2

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных характеристик относятся к ключевым особенностям человеческих ресурсов как объекта стратегического управления?

- А) Высокая степень формализации и стандартизации процессов управления персоналом
- Б) Отложенный характер проявления экономического эффекта от инвестиций в развитие
- В) Уникальность компетенций, создающая основу для долгосрочных конкурентных преимуществ
- Г) Возможность неограниченного масштабирования кадрового состава без потери качества
- Д) Сложность точного измерения индивидуального вклада работника в совокупный результат

Какие из перечисленных показателей относятся к группе экономических показателей эффективности использования человеческих ресурсов организации?

- А) Прибыль (операционная или чистая) в расчёте на одного сотрудника
- Б) Индекс удовлетворённости трудом
- В) Производительность труда (выработка на одного работника)
- Г) Количество производственных конфликтов за отчётный период
- Д) Добавленная стоимость на одного занятого
- Е) Уровень вовлечённости персонала

Тест 3

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Постройте логически верную последовательность этапов эволюции подходов к управлению персоналом.

- А) Управление кадрами (кадровое делопроизводство, учётные функции)
- Б) Стратегическое управление персоналом (интеграция HR-стратегии в бизнес-стратегию)
- В) Управление человеческими ресурсами (HRM: развитие, мотивация, вовлечение)
- Г) Управление персоналом (классический подход: планирование численности, подбор, оценка)

Постройте верную хронологическую последовательность этапов анализа экономической эффективности стратегической программы управления персоналом.

- А) Интерпретация отклонений и разработка предложений по корректирующим мероприятиям
- Б) Определение ключевых показателей эффективности (KPI) программы и их целевых значений
- В) Сбор фактических данных о результатах реализации программы
- Г) Формулирование итогового заключения об экономической целесообразности программы
- Д) Сопоставление достигнутых значений KPI с плановыми показателями

Тема 1.2. Концепция управления персоналом. Раскрывает ПК-2.1

Тематика докладов:

1. Эволюция философии управления персоналом: от административно-учётной модели к стратегически ориентированной концепции
2. Модели компетенций как стратегический фундамент концепции управления персоналом: разработка профилей, оценка и развитие
3. Взаимосвязь бизнес-стратегии и концепции управления персоналом: подходы к интеграции и критерии оценки согласованности
4. Методология оценки экономической эффективности концептуальных решений в сфере управления персоналом: от ROI к сбалансированной системе показателей
5. Формирование кадровой политики в условиях цифровой трансформации:

новые требования к компетенциям и организационным структурам

6. Социальная политика организации как элемент стратегической концепции управления персоналом: цели, инструменты, оценка результативности

7. Анализ соответствия концепции управления персоналом требованиям внешней макросреды: PEST-факторы и их влияние на выработку HR-стратегии

8. Внутренние ресурсы организации как ограничители и драйверы при формировании концепции управления персоналом: оценка кадрового, финансового и организационного потенциала

9. Сравнительный анализ современных концептуальных подходов к управлению персоналом: Hard HRM и Soft HRM в различных стратегических контекстах.

10. Система показателей для мониторинга реализации концепции управления персоналом и её влияния на долгосрочную эффективность организации.

Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

В организации утверждена новая концепция управления персоналом, нацеленная на рост инновационной активности. Для оценки её экономической эффективности необходимо выбрать метод, позволяющий соотнести затраты на реализацию концепции с динамикой ключевого финансового результата, исключая при этом влияние внешних конъюнктурных факторов. Какой из перечисленных подходов в наибольшей степени соответствует данной задаче?

А) Сравнительный анализ текучести персонала до и после внедрения концепции

Б) Оценка изменения доли рынка компании за аналогичный период

В) Расчёт Return on Investment (ROI) с применением изолированного эффекта HR-инициатив (метод «очищенного» вклада)

Г) Бенчмаркинг затрат на персонал относительно среднеотраслевых показателей

Д) Анкетирование руководителей подразделений об удовлетворённости работой кадровой службы

При разработке концепции управления персоналом для диверсифицированного холдинга с несколькими бизнес-единицами, работающими в разных отраслях, стратегический анализ показал разнонаправленные требования к кадровой политике в подразделениях. Какое

решение будет наиболее соответствовать принципам целостной концепции, учитывающей как общеорганизационные стандарты, так и специфику бизнес-единиц?

А) Утверждение единой жёсткой концепции, обязательной для всех подразделений без исключений

Б) Отказ от общей концепции в пользу автономных политик, разрабатываемых каждой бизнес-единицей самостоятельно

В) Формирование рамочной концепции с закреплением корпоративных ценностей, принципов кадровой безопасности и минимальных стандартов, допускающих адаптацию инструментов под задачи конкретных бизнес-единиц

Г) Передача функции разработки концепции внешнему консультанту, не зависящему от внутренних противоречий

Д) Ориентация исключительно на концепцию, принятую в самой крупной по выручке бизнес-единице, с последующим её тиражированием

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.

Для комплексной оценки экономической эффективности реализованной концепции управления персоналом экспертной группой сформирован перечень индикаторов. Какие из них напрямую характеризуют экономическую отдачу от концептуальных решений, а не только социальные или процессные результаты?

А) Прирост операционной прибыли в расчёте на одного сотрудника после внедрения концепции

Б) Сокращение показателя абсентеизма (числа дней невыхода на работу) по сравнению с базовым периодом

В) Коэффициент окупаемости инвестиций в корпоративные программы обучения (Training ROI)

Г) Индекс вовлечённости персонала, измеренный по методике Gallup Q12

Д) Соотношение темпа роста производительности труда к темпу роста совокупных затрат на персонал

Е) Процент сотрудников, положительно оценивающих социальный пакет в ежегодном опросе

При анализе внешней макросреды для актуализации концепции управления персоналом применяется PEST-анализ. Специалисту необходимо выделить факторы, относящиеся к социально-культурной группе. Какие из перечисленных изменений следует классифицировать именно как социально-культурные факторы, оказывающие влияние на содержание кадровой политики?

А) Вступление в силу федерального закона, ужесточающего требования к обработке персональных данных соискателей

Б) Рост ожиданий работников в отношении гибких форматов занятости и индивидуального графика

В) Широкое распространение облачных HRM-платформ, меняющих инструменты рекрутинга

Г) Увеличение доли работников, для которых приоритетна реализация личных ценностей через корпоративную миссию

Д) Повышение ключевой ставки, удорожающее заёмное финансирование кадровых проектов

Е) Активизация государственных программ субсидирования найма отдельных категорий граждан

Тест 3

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между элементами концепции управления персоналом и их характеристиками.

№	Элемент концепции управления персоналом	Характеристика
1	Философия управления персоналом	А) Система принципов, норм и правил, регулирующих основные направления работы с персоналом в долгосрочной перспективе
2	Кадровая политика	Б) Совокупность базовых ценностей и убеждений, определяющих отношение организации к своему персоналу
3	Модель компетенций	В) Комплекс мер, направленных на удовлетворение социальных потребностей работников и создание благоприятных условий труда
4	Социальная политика	Г) Структурированное описание знаний, навыков и поведенческих индикаторов, необходимых для эффективного выполнения работы на определённой должности

Установите соответствие между подходом к оценке экономической эффективности концепции управления персоналом и его сущностью.

№	Подход к оценке эффективности	Сущность подхода
1	Cost-Benefit Analysis (анализ «затраты-результат»)	А) Сравнение собственных показателей с лучшими отраслевыми

		практиками для выявления зон отставания и резервов роста
2	Return on Investment (ROI)	Б) Интегральная оценка, включающая финансовые, клиентские, процессные показатели и показатели обучения и развития
3	Бенчмаркинг	В) Соизмерение совокупных затрат на реализацию концепции с полученными экономическими выгодами в денежном выражении
4	Сбалансированная система показателей (BSC)	Г) Определение соотношения чистого эффекта от внедрения концепции к инвестированным средствам, выраженное в процентах

Раздел 2. Практика стратегического управления персоналом

Тема 2.1. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации. Раскрывает ПК-2.1

Вопросы для проведения опроса:

1. Раскройте понятие «стратегический вклад управления персоналом» и назовите критерии, позволяющие количественно и качественно оценить этот вклад в долгосрочную эффективность организации.

2. Каким образом достигается вертикальная интеграция HR-стратегии в корпоративную стратегию? Какие риски для бизнеса возникают при её отсутствии?

3. Опишите методы, с помощью которых можно вычленить влияние именно управления персоналом на финансовые результаты компании, отделив его от воздействия внешних рыночных факторов.

4. Какие ключевые показатели эффективности в области персонала наиболее адекватно отражают стратегический вклад HR в инновационное развитие организации? Обоснуйте выбор.

5. В чём состоит принципиальное различие между операционной эффективностью кадровой службы и стратегическим вкладом управления персоналом? Приведите пример ситуации, когда высокая операционная эффективность не сопровождается стратегическими результатами.

6. Охарактеризуйте роль управления персоналом в обеспечении долгосрочной устойчивости бизнеса в условиях резких изменений внешней среды (экономический кризис, технологические прорывы).

7. Какие методы используются для анализа выполнения стратегических планов по персоналу? Опишите логику корректирующих действий при обнаружении существенных отклонений.

8. С позиции ресурсной концепции стратегического управления (RBV) объясните, как человеческий фактор может стать источником устойчивых конкурентных преимуществ, которые сложно скопировать конкурентам.

9. Предложите состав сбалансированной системы показателей (по аналогии с BSC), которая позволяла бы комплексно оценивать стратегический вклад управления персоналом в реализацию стратегии выхода компании на новые рынки.

10. С какими основными организационными и управленческими барьерами сталкивается служба управления персоналом при попытке стать полноценным стратегическим партнёром бизнеса?

Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Установите правильную последовательность этапов интеграции стратегии управления персоналом в корпоративную стратегию организации:

А) Определение ключевых HR-приоритетов и показателей, прямо поддерживающих достижение бизнес-целей

Б) Анализ корпоративной стратегии и вытекающих из неё требований к человеческим ресурсам

В) Разработка и запуск конкретных стратегических HR-программ и инициатив

Г) Оценка текущего состояния человеческих ресурсов и их способности обеспечить реализацию стратегических целей

Д) Мониторинг и корректировка HR-стратегии на основе результатов выполнения бизнес-планов

Установите правильную последовательность действий при анализе выполнения стратегического плана по персоналу и разработке корректирующих воздействий:

А) Сопоставление фактических значений показателей с плановыми и выявление отклонений

Б) Утверждение скорректированных планов и доведение их до ответственных исполнителей

В) Анализ причин существенных отклонений с привлечением линейных руководителей

Г) Разработка вариантов корректирующих мероприятий и оценка их ресурсной обеспеченности

Д) Сбор и систематизация данных о выполнении плановых показателей по персоналу

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Организация реализует стратегию дифференциации, основанную на постоянных продуктовых инновациях. Для оценки реального вклада управления персоналом в поддержание этой стратегии аналитику необходимо выделить HR-факторы, напрямую влияющие на инновационный выход. Какой показатель из перечисленных в наибольшей степени свидетельствует о стратегическом вкладе HR, а не об общей экономической конъюнктуре?

А) Рост выручки компании в целом за последние два года

Б) Уменьшение времени закрытия вакансий инженерно-технического профиля

В) Доля доходов от новых продуктов, созданных командами, укомплектованными согласно профилю «инновационной компетенции»

Г) Снижение общеотраслевого показателя текучести кадров.

При оценке стратегической экономической эффективности программы долгосрочного развития руководящих кадров (HiPo-программа), реализуемой в крупной диверсифицированной корпорации, наиболее корректным методом будет:

А) Сравнение процента выполнения индивидуальных планов развития участников программы

Б) Расчёт показателя «отношение затрат на программу к приросту EBITDA» за два года после завершения программы с поправкой на изолированный эффект подготовки руководителей

В) Анкетирование участников программы об удовлетворённости содержанием обучения

Г) Мониторинг текучести среди участников программы в течение первого года после её окончания

**Тема 2.2. Стратегическая роль службы управления персоналом.
Раскрывает ПК-2.1**

Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой признак в первую очередь свидетельствует о переходе службы управления персоналом от административно-учётной к стратегически-ориентированной роли?

- А) Внедрение электронного кадрового документооборота
- Б) Включение HR-директора в состав правления и его участие в формировании бизнес-стратегии
- В) Увеличение штатной численности кадрового подразделения
- Г) Проведение регулярной аттестации рабочих мест

Представитель службы управления персоналом участвует в переговорах с профессиональным союзом по проекту нового коллективного договора. Какая позиция наиболее точно отражает его роль как стратегического партнёра бизнеса?

- А) Добиваться максимальных уступок от профсоюза, невзирая на социальный климат в коллективе
- Б) Принимать все требования профсоюза, чтобы гарантированно избежать трудового конфликта
- В) Находить баланс между интересами работодателя, нормами трудового законодательства и реальными возможностями бизнеса для обеспечения долгосрочной устойчивости
- Г) Минимизировать время переговоров, перенести обсуждение на следующий плановый период

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных характеристик свидетельствуют о реальном переходе службы управления персоналом на позицию стратегического партнёра бизнеса?

- А) HR-директор на постоянной основе участвует в заседаниях совета директоров и стратегических сессиях компании
- Б) В кадровой службе внедрена система электронного документооборота для приказов по личному составу
- В) HR-бюджет верстается исходя из долгосрочных целей организации, а не путём индексации затрат прошлого года

Г) Специалисты по персоналу обеспечивают строгое соблюдение сроков оформления отпусков согласно графику

Д) Служба персонала регулярно готовит для высшего руководства прогнозы обеспеченности критическими компетенциями на горизонте трёх-пяти лет

Какие действия службы управления персоналом отражают её стратегическую роль по представлению интересов организации во взаимодействии с представительными органами работников?

А) Подготовка аналитического отчёта о долгосрочных финансовых последствиях принятия требований профсоюза по повышению оплаты труда

Б) Выдача справок работникам о периодах трудовой деятельности для оформления льготной пенсии

В) Участие в работе отраслевой комиссии по регулированию социально-трудовых отношений на уровне региона

Г) Проведение инструктажа для руководителей подразделений о порядке согласования сверхурочных работ

Д) Инициирование внесения изменений в коллективный договор с учётом прогноза изменения рыночной конъюнктуры на среднесрочную перспективу

Тематика докладов:

1. Трансформация кадровой службы в стратегического партнёра бизнеса: предпосылки, этапы и критерии зрелости

2. Место и роль HR-директора в системе корпоративного управления: сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики

3. Организационные модели службы управления персоналом и их соответствие типам бизнес-стратегий

4. Стратегическое бюджетирование расходов на персонал: от затратного подхода к инвестиционному

5. Представление интересов работодателя в коллективно-договорном процессе: стратегические цели и тактические приёмы

6. HR-аналитика как инструмент обоснования стратегических решений: показатели, прогнозирование, дашборды для высшего руководства

7. Участие службы управления персоналом в формировании и защите репутации организации как социально ответственного работодателя

8. Стратегические коммуникации HR-службы с внешними стейкхолдерами: государственные органы, профсоюзы, отраслевые объединения

9. Кросс-функциональное взаимодействие службы персонала с подразделениями маркетинга, финансов и стратегического развития при реализации корпоративной стратегии

10. Оценка эффективности стратегической роли службы управления персоналом: подходы, метрики, ловушки формальных показателей

Раздел 3. Функциональные и организационные стратегии

Тема 3.1. Стратегия обеспечения ресурсами. Раскрывает ПК-2.1

Вопросы для проведения опроса:

1. Охарактеризуйте основные методы прогнозирования количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах. В каких стратегических ситуациях целесообразно применять нормативный, а в каких – экспертный подход?

2. При выборе между внутренним и внешним наймом как доминирующей стратегией обеспечения ресурсами, какие факторы долгосрочного характера следует учитывать? Приведите пример полярных организационных контекстов.

3. Каковы ключевые элементы долгосрочной программы формирования и развития кадрового резерва? Как измерить её вклад в снижение рисков прерывания бизнес-процессов при выбытии ключевых сотрудников?

4. Раскройте сущность понятия «бренд работодателя» (Employer Brand) как стратегического инструмента обеспечения ресурсами. С помощью каких показателей можно оценить отдачу от инвестиций в бренд работодателя на горизонте трёх-пяти лет?

5. Как данные анализа рынка труда (зарплатные тренды, дефицит компетенций, активность конкурентов) встраиваются в процесс стратегического планирования потребности в персонале? Приведите пример конкретного решения, основанного на таком анализе.

6. Опишите логику оценки экономической эффективности стратегии внешнего найма: от затрат на подбор до влияния на операционные результаты бизнеса. Какие «ловушки» могут исказить реальную картину окупаемости?

7. Что такое «стратегическая гибкость» в обеспечении ресурсами и с помощью каких организационных механизмов (временные контракты, аутсорсинг, гибкие форматы занятости) она достигается без ущерба для кадровой безопасности?

8. Какие показатели выполнения стратегического плана по укомплектованию персонала вы считаете наиболее информативными для высшего руководства? Обоснуйте набор метрик, включая индикаторы качества найма.

9. Раскройте взаимосвязь стратегии обеспечения ресурсами с прогнозом жизненного цикла организации. Какие кадровые решения будут приоритетны на стадии активного роста, а какие – на стадии реструктуризации?

10. Каким образом встроить принцип обеспечения кадровой безопасности в стратегию обеспечения ресурсами, чтобы минимизировать риски дефицита критически значимых специалистов и утечки ноу-хау через персонал?

Тестовые задания

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Организация прогнозирует потребность в инженерах-проектировщиках на пятилетний горизонт в условиях высокой неопределённости портфеля заказов. Какой метод прогнозирования количественной потребности будет наиболее адекватен в этой ситуации, сочетая аналитическую обоснованность и гибкость?

А) Нормативный метод, основанный на жёстких нормах выработки

Б) Экстраполяция трендов численности за последние три года

В) Метод экспертных оценок с построением оптимистического, пессимистического и базового сценариев

Г) Штатно-номенклатурный метод, привязанный к утверждённой организационной структуре

При оценке экономической эффективности долгосрочной стратегии внешнего найма (привлечение специалистов с открытого рынка вместо выращивания внутри) какой показатель в первую очередь отражает итоговую отдачу, а не промежуточную операционную результативность?

А) Средний срок закрытия вакансии в днях

Б) Отношение затрат на подбор и адаптацию к годовому приросту производительности труда нанятых специалистов за трёхлетний период после трудоустройства

В) Доля вакансий, закрытых через внешние источники, в общем числе позиций

Г) Процент кандидатов, успешно прошедших испытательный срок

Тест 2

Установите соответствие между методом прогнозирования потребности в персонале и его сущностью.

№	Метод прогнозирования	Сущность метода
1	Нормативный метод	А) Перенос сложившихся тенденций изменения численности на будущий период без учёта возможных структурных сдвигов
2	Метод экстраполяции	Б) Расчёт потребности исходя из плановых объёмов производства и научно обоснованных норм выработки

3	Метод экспертных оценок	В) Построение прогноза на основе согласованного мнения руководителей и специалистов, часто сценарным способом
---	-------------------------	---

Установите соответствие между элементом стратегии обеспечения ресурсами и его доминирующей целевой установкой.

№	Элемент стратегии	Целевая установка
1	Приоритет внутреннего найма	А) Обеспечение быстрой адаптации численности к колебаниям спроса при сохранении постоянного ядра ключевых компетенций
2	Активное развитие бренда работодателя	Б) Создание устойчивого пула проверенных сотрудников, готовых занять критические должности в будущем
3	Использование гибких форм занятости (временные контракты, фриланс)	В) Повышение мотивации долгосрочных сотрудников за счёт предоставления возможностей карьерного роста внутри компании
4	Формирование долгосрочного кадрового резерва	Г) Привлечение качественных внешних кандидатов за счёт репутации привлекательного и социально ответственного работодателя

Тема 3.2. Стратегия вознаграждения. Раскрывает ПК-2.3

Тестовые задания

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Организация реализует стратегию прорывного роста, основанную на быстром выводе на рынок принципиально новых продуктов. Какой подход к формированию переменной части вознаграждения для ключевых разработчиков в наибольшей степени будет поддерживать эту стратегию?

А) Ежемесячная премия за соблюдение трудовой дисциплины и отсутствие опозданий

Б) Фиксированный годовой бонус в размере одного должностного оклада

В) Проектный бонус, привязанный к запуску новых продуктов и доле выручки от них за первый год рыночного присутствия

Г) Доплата за выслугу лет, увеличивающаяся на 5% каждые три года

При формировании долгосрочной системы нематериального стимулирования для удержания высококвалифицированных экспертов, от которых зависит качество сложных аналитических продуктов, какой элемент будет наиболее значимым стратегическим мотиватором?

А) Ежегодное награждение грамотами и благодарностями от руководства

Б) Обеспечение комфортного офиса с зонами отдыха и бесплатным питанием

В) Систематическое предоставление возможностей для профессионального развития, участия в престижных отраслевых проектах и влияния на ключевые решения

Г) Беспроцентные ссуды на приобретение жилья

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Установите последовательность этапов разработки стратегии совокупного вознаграждения, обеспечивающей поддержку бизнес-стратегии организации.

А) Проектирование структуры и параметров материального и нематериального вознаграждения под выделенные группы персонала

Б) Мониторинг эффективности реализуемой стратегии вознаграждения и её корректировка по результатам анализа

В) Анализ корпоративной стратегии и определение требований к поведению и результативности сотрудников

Г) Формулирование философии вознаграждения, задающей принципы распределения и уровень конкурентоспособности выплат

Д) Внедрение разработанных программ вознаграждения в организации и коммуникационное сопровождение

Установите последовательность действий при проведении внешнего бенчмаркинга заработных плат для актуализации политики вознаграждения.

А) Подбор рынков сравнения и круга организаций-участников бенчмаркинга, соответствующих отраслевому профилю и масштабу

Б) Сопоставление собственных зарплатных позиций с рыночными данными и выявление отклонений по ключевым должностям

В) Разработка рекомендаций по корректировке окладов и тарифных сеток на основе выявленных разрывов

Г) Определение целей бенчмаркинга (удержание, привлечение, пересмотр системы) и перечня подлежащих анализу должностей

Д) Сбор и валидация сопоставимых данных о вознаграждении из выбранных источников (обзоры, провайдеры, прямые обмены)

Ситуационное задание

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

В региональной производственной компании (пищевая промышленность, 800 сотрудников) действует единая система премирования: всем категориям персонала ежемесячно выплачивается премия в размере 15% от оклада при условии выполнения общего плана по выпуску продукции. Руководство компании объявило о переходе к стратегии дифференциации и усиления контроля качества, в связи с чем предложило заменить уравнительную премию на индивидуальные КРІ с переменной частью до 40% от оклада. Это вызвало сопротивление у рабочих цехов, которые опасаются нестабильности, и у линейных руководителей, не имеющих опыта постановки измеримых целей.

Задания:

1. Определите, какой принцип стратегии вознаграждения нарушен в предлагаемом переходе без учёта специфики разных категорий персонала?

2. Предложите дифференцированный подход к структуре вознаграждения для основных рабочих, технологов и начальников смен, чтобы поддержать новую стратегию качества и одновременно сохранить управляемость.

3. Какие элементы нематериального стимулирования вы рекомендуете внедрить в переходный период, чтобы снизить сопротивление и стимулировать принятие новой системы?

Задание 2

IT-компания (разработка заказного ПО, 250 человек) строит стратегию удержания ключевых разработчиков. Мониторинг рынка показал, что оклады компании находятся на уровне 60-го перцентиля, что достаточно для удержания, но ежегодный отток senior-разработчиков составляет 18%. Exit-интервью выявили, что основные причины ухода – отсутствие видимых карьерных перспектив, недостаток признания вклада в проекты и слабая связь между результатами работы и дополнительными выплатами. При этом компания ежегодно выплачивает 13-ю зарплату, не привязанную к результатам.

Задания:

1. На основе концепции совокупного вознаграждения (Total Rewards) выделите три элемента, требующих первоочередной корректировки. Обоснуйте выбор.

2. Предложите конкретную модель переменного вознаграждения для senior-разработчиков, которая увяжет их вклад в проект с дополнительными выплатами, не создавая нездоровой конкуренции в командах.

3. Разработайте одну корпоративную социальную программу (в рамках полномочий HR), направленную на усиление признания и карьерного развития, указав целевые индикаторы её успешности через 12 месяцев.

Тема 3.3. Стратегии организационного развития. Раскрывает ПК-2.3

Вопросы для проведения опроса:

1. Как взаимосвязаны стратегия организационного развития и стратегия управления персоналом? Приведите пример, когда смена вектора развития компании потребовала качественно иного подхода к нематериальному стимулированию.

2. Охарактеризуйте, какие требования к персоналу предъявляет стратегия интенсивного роста (глубокое проникновение на рынок) в сравнении со стратегией диверсификации. Какие методы нематериального стимулирования наиболее действенны для каждого случая?

3. Раскройте роль стратегического обучения и развития персонала как элемента организационного развития. Какие формы и методы обучения экономически оправданы при реализации интегративного роста через слияния и поглощения?

4. Почему планирование карьеры и работа с кадровым резервом рассматриваются не только как инструменты удержания, но и как системные меры нематериального стимулирования, встроенные в стратегию организационного развития? Аргументируйте.

5. При проектировании организационных изменений неизбежно сопротивление части сотрудников. Какие методы нематериального стимулирования могут быть использованы для его снижения и повышения вовлечённости на этапе трансформации?

6. Назовите основные типы стратегий организационного развития (интенсивный рост, интеграция, диверсификация). Для каждой приведите по одному примеру систем нематериального стимулирования, способных повысить эффективность их реализации.

7. Каким образом можно оценить экономическую и социальную эффективность программ организационного развития, включающих элементы нематериального стимулирования? Предложите не менее двух показателей для каждого вида эффективности.

8. В чём состоит стратегическая ценность формирования корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие, и как эта культура подкрепляется кадровыми решениями о ротации, повышении и признании заслуг?

9. Раскройте, как методы и формы нематериального стимулирования труда (карьерный рост, расширение полномочий, участие в проектах) могут быть

синхронизированы с этапами жизненного цикла организации, особенно в период стагнации или обновления.

10. Опишите, как программа кадрового резерва, построенная на принципах прозрачности и привязки к стратегическим целям, одновременно решает задачи организационного развития и выступает комплексной системой нематериальной мотивации. Что необходимо предусмотреть, чтобы она не превратилась в формальный список?

Тестовые задания

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Крупная производственная компания переходит от стратегии интенсивного роста (наращивание доли на существующем рынке) к стратегии несвязанной диверсификации с созданием нового направления услуг. Какой подход к нематериальному стимулированию будет в наибольшей степени поддерживать эту стратегию на переходном этапе?

А) Организация конкурса «Лучший по профессии» среди работников основного производства

Б) Разработка программы межфункциональных стажировок и временных проектных назначений для ускоренного формирования компетенций в новом направлении

В) Расширение социального пакета за счёт компенсации фитнеса и дополнительного медицинского страхования

Г) Введение системы грейдов, строго привязанной к выслуге лет в основном бизнесе

Организация реализует стратегию интегративного роста через поглощение технологического стартапа. Для удержания ключевых разработчиков присоединяемой команды и снижения их сопротивления изменениям руководство планирует задействовать прежде всего нематериальные стимулы. Какое решение будет стратегически наиболее верным?

А) Предоставление единовременного денежного бонуса за сохранение занятости в течение первого года

Б) Сохранение прежнего уровня заработной платы без дополнительных стимулов

В) Включение разработчиков в совместные инновационные проекты материнской компании с признанием авторства и публичной демонстрацией ценности их вклада

Г) Обязательное обучение по стандартам корпоративной культуры поглощающей компании в первые недели после сделки

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных мер, реализуемых службой управления персоналом в рамках стратегии организационного развития, относятся к методам нематериального стимулирования труда?

А) Выплата квартальных премий за достижение ключевых показателей эффективности подразделения

Б) Формирование кадрового резерва с индивидуальными планами развития и закреплением наставников из числа топ-менеджеров

В) Введение системы грейдов с пересмотром окладов по результатам ежегодной оценки

Г) Предоставление лучшим сотрудникам приоритетного права участия в стратегических кросс-функциональных проектах

Д) Присвоение почётного корпоративного статуса «Ведущий эксперт» с правом представлять компанию на отраслевых конференциях

Какие из перечисленных утверждений о взаимосвязи типа стратегии организационного развития и приоритетных форм нематериального стимулирования являются верными?

А) При реализации стратегии интенсивного роста эффективно применение конкурсов профессионального мастерства и публичного признания лучших по профессии.

Б) Для стратегии несвязанной диверсификации наиболее значимым нематериальным стимулом выступает повышение базового оклада новым сотрудникам.

В) В условиях интегративного роста через слияния рационально внедрять программы межфункциональной ротации и совместных проектных команд для обмена опытом.

Г) Стратегия глубокого проникновения на рынок требует прежде всего привязки карьерного роста исключительно к выслуге лет.

Д) При любой стратегии организационного развития основной упор следует делать на компенсацию питания и транспортных расходов

Тема 3.4. Стратегия трудовых отношений. Раскрывает ПК-2.1

Тематика докладов:

1. Стратегический выбор модели трудовых отношений в организации: сравнительный анализ патерналистской, партнёрской и конфликтной моделей в контексте различных бизнес-стратегий
2. Социальное партнёрство как инструмент реализации долгосрочной кадровой стратегии: механизмы, уровни и оценка эффективности взаимодействия
3. Эволюция роли профессиональных союзов в России и за рубежом: стратегические вызовы для работодателя при выстраивании взаимодействия
4. Коллективный договор как стратегический документ: методология разработки разделов, отражающих интересы бизнеса, и оценка экономических последствий принятых обязательств
5. Представление интересов работодателя в коллективно-договорном процессе: тактические приёмы, типичные ошибки и способы их предотвращения
6. Управление взаимодействием с представительными органами работников в условиях организационных изменений: стратегии предотвращения и разрешения коллективных трудовых споров
7. Баланс интересов работодателя и наёмных работников при формировании стратегии трудовых отношений: правовые рамки и экономические ограничения
8. Роль службы управления персоналом в формировании и реализации стратегии трудовых отношений: компетенции, внутренняя координация и внешние коммуникации
9. Стратегические подходы к мониторингу социально-трудовой напряжённости и раннему предупреждению коллективных конфликтов в организации
10. Влияние цифровизации и новых форм занятости на стратегию трудовых отношений: необходимость пересмотра традиционных моделей взаимодействия с работниками и их представителями

Ситуационное задание

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

В промышленной компании истекает срок действия коллективного договора. Профсоюзный комитет, действующий на предприятии, официально уведомил работодателя о начале переговоров и выдвинул проект нового договора, предусматривающий:

- индексацию заработной платы на уровень прогнозной инфляции + 3 %;
- сокращение рабочей недели на 1 час с сохранением оплаты труда;

– предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день более широкому кругу должностей, чем это установлено ТК РФ.

Финансово-экономический департамент оценил совокупные дополнительные расходы работодателя в случае полного принятия требований как сумму, которая приведёт к превышению фонда оплаты труда на 18 % и существенно сократит инвестиционную программу. Профсоюз настаивает на своих предложениях и в случае отказа грозит обращением в региональную трёхстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений, а также инициированием коллективного трудового спора в порядке, предусмотренном ТК РФ.

Директор по персоналу назначен руководителем комиссии от работодателя. Одновременно юристы предупредили, что отдельные формулировки, предложенные профсоюзом, могут быть расценены государственными органами как ухудшающие положение работников, если стороны не достигнут соглашения.

Задания:

1. Сформулируйте переговорную позицию работодателя, выделив а) вопросы, по которым возможны обоснованные уступки; б) требования, которые с высокой вероятностью не будут поддержаны ни экономически, ни юридически. Аргументируйте позицию с точки зрения долгосрочных интересов организации.

2. Какие документы, расчёты и обоснования необходимо подготовить службе управления персоналом до начала переговоров, чтобы в случае обращения профсоюза в государственный орган (трёхстороннюю комиссию, трудовую инспекцию) работодатель смог убедительно представить свою позицию и защитить интересы бизнеса?

3. Предложите не менее двух встречных нематериальных мер, которые работодатель может включить в проект коллективного договора вместо наиболее затратных требований профсоюза, чтобы продемонстрировать социальную ответственность и снизить конфликтный потенциал.

Задание 2

В филиале крупной торговой сети инициативная группа работников выдвинула требования: повысить оплату за работу в ночную смену до 50 % часовой ставки (вместо установленных в организации 30 %), отменить личные планы продаж дополнительных услуг и сменить директора филиала. Профсоюзная организация в филиале отсутствует, а инициативная группа не зарегистрирована в качестве представительного органа. Группа установила срок для ответа – 10 дней и заявила о готовности приостановить работу, если требования не будут исполнены.

Юридический департамент компании квалифицировал возможную приостановку работы как незаконную, так как процедуры выдвижения требований не соблюдены (ст. 399 ТК РФ). Однако руководство обеспокоено репутационными рисками и возможной проверкой со стороны

Государственной инспекции труда (ГИТ) в случае получения жалоб от работников.

Службе управления персоналом поручено: 1) подготовить и реализовать план урегулирования без нарушения законодательства; 2) сформулировать позицию для взаимодействия с ГИТ, если проверка состоится; 3) предложить системные меры, исключая подобные ситуации в будущем.

Задания:

1. Опишите алгоритм действий директора по персоналу в ответ на ультиматум инициативной группы, чтобы перевести конфликт в правовое русло и одновременно минимизировать репутационные потери для организации.

2. Сформулируйте ключевые тезисы для представления позиции работодателя в Государственной инспекции труда, если инспекция инициирует проверку по жалобе работников. Тезисы должны опираться на нормы трудового законодательства и подчёркивать добросовестность работодателя.

3. Предложите два стратегических решения, которые должна внедрить служба персонала для создания легитимного канала взаимодействия с работниками и профилактики стихийных коллективных действий.

Тема 3.5. Стратегии управления культурой. Стратегии управления изменениями. Раскрывает ПК-2.3

Тестовые задания

Тест 1

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Организация начинает масштабную agile-трансформацию, предполагающую переход к проектным командам и гибким графикам. Службе персонала поручено разработать первоочередную корпоративную социальную программу, которая одновременно снизит сопротивление переменам и подкрепит новые культурные ценности автономии и доверия. Какая программа из предложенных в наибольшей степени соответствует этим задачам?

А) Программа дополнительного медицинского страхования с расширенным стоматологическим пакетом

Б) Программа материальной помощи работникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации

В) Программа «Гибкий офис», включающая регламент удалённой работы, оборудование домашних рабочих мест и создание коворкинг-пространств в офисе

Г) Корпоративная пенсионная программа с софинансированием добровольных взносов

При внедрении комплексных организационных изменений значительная часть персонала демонстрирует пассивное сопротивление: новые процедуры формально соблюдаются, но инициативность отсутствует. Руководство поставило задачу переломить ситуацию, используя преимущественно нематериальные стимулы долгосрочного действия. Какой метод в наибольшей степени отвечает цели укоренения изменений и формирования новой поведенческой модели?

А) Установление разовых премий за оперативное выполнение плана по внедрению изменений

Б) Проведение регулярных стратегических сессий с вовлечением сотрудников в оценку промежуточных результатов и корректировку планов трансформации

В) Ужесточение дисциплинарной ответственности за несоблюдение новых стандартов работы

Г) Публикация приказов о поощрении отдельных работников за проявленную лояльность к изменениям

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных инициатив следует классифицировать как корпоративные социальные программы, способствующие формированию культуры заботы и развивающей среды?

А) Ежемесячная премия по итогам выполнения личного плана продаж

Б) Программа санаторно-курортного оздоровления работников и членов их семей

В) Корпоративный университет, предоставляющий бесплатное повышение квалификации

Г) Предоставление служебного автомобиля директорам департаментов

Д) Программа субсидирования аренды жилья для молодых специалистов

При реализации стратегии управления изменениями, требующей укоренения новых культурных норм и моделей поведения, служба персонала может использовать нематериальные инструменты. Какие из перечисленных мер относятся именно к таким инструментам?

А) Введение системы ключевых показателей (KPI), привязанных к новым стандартам

Б) Организация регулярных встреч «обмен опытом» между командами, уже работающими по-новому, и остальными подразделениями

В) Выплата единовременного бонуса за успешное прохождение аттестации по новым процедурам

Г) Публикация в корпоративных каналах историй успеха сотрудников, принявших изменения

Д) Формирование кросс-функциональной группы из неформальных лидеров для адаптации норм и обратной связи

Ситуационное задание

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Производственная компания переходит от сбыта оборудования к сервисной модели (обслуживание на протяжении жизненного цикла). Новая стратегия требует клиентоориентированной культуры и инициативного поведения. Персонал привык работать по инструкциям, воспринимает перемены настороженно. HR-директору поручено разработать корпоративную социальную программу, которая вовлечёт сотрудников в изменения и закрепит новые ценности без существенного увеличения ФОТ.

Вопросы:

Предложите концепцию такой программы (цель, три-четыре ключевых мероприятия, целевая аудитория).

Какие нематериальные стимулы вы включите в программу и почему?

Назовите два измеримых показателя для оценки успешности программы через год.

Задание 2

Крупная IT-фирма приобрела небольшую дизайн-студию. Культура IT-фирмы – процессная, с жёсткими KPI и регламентами. Культура студии – свободный график, креативная среда, неформальное общение. После слияния возникли трения: дизайнеры сопротивляются бюрократии, «старые» сотрудники жалуются на недисциплинированность. Руководство поставило задачу сблизить коллективы и создать общую культуру, используя социальные инструменты.

Вопросы:

Спроектируйте корпоративную социальную программу интеграции культур (три конкретных мероприятия) и обоснуйте, как они снизят межгрупповую напряжённость.

Какие формы нематериального стимулирования наиболее эффективны для удержания креативных сотрудников студии в новых условиях? Приведите два примера с пояснением.

Предложите два показателя для оценки эффекта программы через полгода и кратко опишите способ их замера.

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1 (Темы 1.1-1.2)

Тестовые задания

Тип: с одним правильным ответом

Какой признак в наибольшей степени отличает человеческие ресурсы от материальных как объект стратегического управления?

- А) Способность приносить доход
- Б) Подверженность физическому износу
- В) Наличие субъективных ожиданий и возможность инициативного поведения
- Г) Необходимость складского хранения

При оценке экономической эффективности концепции управления персоналом аналитик рассчитал совокупную стоимость владения персоналом и сопоставил её с приростом операционной прибыли. Какой метод был применён?

- А) Бенчмаркинг
- Б) Cost-Benefit Analysis (анализ «затраты-результат»)
- В) Экспертный опрос руководителей
- Г) Социометрический метод

Тип: с несколькими правильными ответами

Какие из приведённых показателей напрямую отражают экономическую эффективность реализации концепции управления персоналом?

- А) Индекс вовлечённости персонала по данным опроса
- Б) Динамика производительности труда (выработки на одного работника)
- В) Коэффициент окупаемости инвестиций в обучение (ROI обучения)
- Г) Количество рационализаторских предложений на одного сотрудника
- Д) Соотношение темпа роста затрат на персонал и темпа роста выручки

Тип: на установление последовательности

Установите правильную последовательность этапов разработки концепции управления персоналом, интегрированной с бизнес-стратегией.

- А) Формулирование миссии и философии управления персоналом
- Б) Диагностика текущего состояния человеческих ресурсов и кадровых процессов
- В) Анализ корпоративной стратегии и вытекающих требований к персоналу
- Г) Разработка кадровой политики и конкретных HR-программ
- Д) Определение ключевых показателей эффективности концепции и механизмов контроля

Тип: на установление соответствия

Установите соответствие между элементом концепции управления персоналом и его функциональным назначением.

№	Элемент концепции	Назначение
1	Философия УП	А) Конкретные правила и процедуры работы с персоналом
2	Кадровая политика	Б) Система ценностей и принципов отношения к сотрудникам
3	Модель компетенций	В) Описание требований к знаниям, навыкам и поведению
4	Социальная политика	Г) Меры по удовлетворению потребностей работников сверх зарплаты

Тип: с открытым ответом / задание на дополнение (вид «верно/неверно» с обоснованием)

Определите, верно ли следующее утверждение. Напишите «Верно» или «Неверно» и кратко обоснуйте.

1. «Экономическая эффективность концепции управления персоналом может быть оценена исключительно по показателю текучести кадров».
2. «Человеческие ресурсы обладают свойством неограниченной взаимозаменяемости, что упрощает стратегическое планирование потребности в персонале».
3. «Стратегическая концепция управления персоналом должна оставаться неизменной на протяжении всего жизненного цикла организации».

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 1:

1. Эволюция представлений о роли персонала: от фактора производства к стратегическому активу
2. Сравнительный анализ методов количественного и качественного прогнозирования потребности в персонале
3. Кадровая безопасность как элемент стратегического управления: угрозы и профилактические меры
4. Влияние жизненного цикла организации на выбор приоритетов в управлении персоналом
5. Философия управления персоналом: сравнение американской, японской и европейской моделей Интеграция моделей компетенций в стратегическую концепцию управления персоналом
6. Сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент оценки реализации концепции управления персоналом
7. Адаптация концепции управления персоналом к условиям цифровой экономики
8. Роль HR-аналитики в обосновании стратегических решений по персоналу
9. Корпоративная культура как отражение философии управления персоналом: методы диагностики и коррекции

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

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

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде

развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

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

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

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

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

Опрос по темам 1.1-1.2

1. Охарактеризуйте эволюцию роли человеческих ресурсов: почему на смену «управлению кадрами» пришло «стратегическое управление персоналом»?

2. Назовите ключевые особенности человеческих ресурсов, которые отличают их от материальных и финансовых ресурсов организации.

3. Какие экономические показатели наиболее адекватно отражают эффективность использования человеческих ресурсов? Приведите примеры расчёта.

4. Каковы основные элементы концепции управления персоналом и как они взаимосвязаны?

5. Чем кадровая политика отличается от философии управления персоналом? Поясните на примере.

6. Что такое модель компетенций и как она используется при формировании концепции?

7. Раскройте сущность метода «затраты-результат» для оценки экономической эффективности кадровых решений. В каких ситуациях его применение оправдано?

8. Как провести анализ внешней и внутренней среды при разработке концепции управления персоналом? Какие факторы следует учитывать в первую очередь?

9. Какие нематериальные методы стимулирования могут быть включены в стратегическую концепцию для усиления лояльности без роста постоянных затрат?

10. Каким образом обеспечивается связь между концепцией управления персоналом и долгосрочными бизнес-целями организации? Приведите практический пример.

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

КТ – 2 (Темы 2.1-2.2)

Тестовые задания:

Тип: с одним правильным ответом

Какой метод анализа выполнения стратегических HR-планов позволяет оценить, насколько фактическая динамика показателей обеспечена именно кадровыми инициативами, а не внешними факторами?

- А) Горизонтальный (трендовый) анализ показателей текучести
- Б) Метод изолированного эффекта (очищенного вклада)
- В) Сравнение штатной и фактической численности
- Г) PEST-анализ макросреды

Организация последовательно реализует стратегию дифференциации за счёт инноваций. Какой показатель в первую очередь отразит стратегический вклад управления персоналом в поддержание этой стратегии?

- А) Общая рентабельность продаж
- Б) Коэффициент текучести административного персонала
- В) Доля выручки от новых продуктов, созданных проектными командами, укомплектованными с использованием утверждённой модели компетенций
- Г) Средний стаж работы в организации

Тип: с несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных метрик могут служить индикаторами, характеризующими стратегический вклад HR в рост капитализации компании?

- А) Рост стоимости бренда работодателя (Employer Brand Index)
- Б) Снижение времени закрытия вакансий административного персонала
- В) Прирост экономической добавленной стоимости (EVA) на одного сотрудника
- Г) Сокращение количества жалоб на условия труда
- Д) Увеличение доли сотрудников, владеющих критическими цифровыми компетенциями

Выберите верные утверждения, характеризующие роль службы управления персоналом как стратегического партнёра бизнеса.

- А) Служба персонала сосредоточена исключительно на кадровом делопроизводстве
- Б) HR-директор регулярно участвует в заседаниях совета директоров и стратегических сессиях
- В) Бюджет службы персонала формируется исключительно по остаточному принципу
- Г) Служба персонала инициирует предложения по повышению производительности труда на основе аналитики данных

Д) HR-подразделение отвечает за подготовку прогнозов обеспеченности ключевыми компетенциями на среднесрочную перспективу

Тип: на установление последовательности

Установите правильную последовательность этапов при оценке стратегического вклада управления персоналом за отчётный период.

А) Интерпретация отклонений и формулирование рекомендаций для корректировки HR-стратегии

Б) Сравнение фактических значений HR-показателей с плановыми

В) Сбор данных о выполнении стратегических HR-программ и бизнес-результатов

Г) Определение целевых значений показателей, увязанных с бизнес-стратегией

Установите последовательность этапов трансформации службы управления персоналом из административно-учётной в стратегически-ориентированную.

А) Разработка и внедрение HR-аналитики для поддержки управленческих решений

Б) Аудит текущих HR-процессов и компетенций команды

В) Включение HR-директора в состав правления и стратегических рабочих групп

Г) Формирование HR-стратегии, интегрированной с корпоративной стратегией

Д) Реализация пилотных проектов с доказанным экономическим эффектом («быстрые победы»)

Тип: на установление соответствия

Установите соответствие между методом оценки экономической эффективности HR-стратегии и его содержанием.

№	Метод	Содержание
1	Return on Investment (ROI)	А) Сравнение HR-затрат и показателей компании с лучшими отраслевыми образцами
2	Cost-Benefit Analysis (анализ «затраты-результат»)	Б) Определение процентного соотношения чистого эффекта от HR-программы к вложенным средствам
3	Бенчмаркинг	В) Соизмерение всех затрат на программу с совокупными экономическими выгодами
4	Сбалансированная система показателей (BSC)	Г) Оценка HR-стратегии в четырёх перспективах: финансы, клиенты, процессы, развитие

Установите соответствие между типом кадровой стратегии и доминирующей ролью службы управления персоналом при её реализации.

№	Тип кадровой стратегии	Роль службы управления персоналом
1	Стратегия инновационного прорыва	А) Жёсткий контролёр затрат и соблюдения регламентов
2	Стратегия сокращения (реструктуризации)	Б) Агент изменений и интегратор культуры
3	Стратегия горизонтальной интеграции (слияния)	В) Строитель партнёрств и модератор межгрупповых взаимодействий
4	Стратегия низких издержек	Г) Катализатор талантов и создатель среды для творчества

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 2

1. Методы количественной оценки стратегического вклада управления персоналом в рыночную стоимость компании
2. Сравнительный анализ подходов к изоляции HR-эффекта от влияния внешних факторов: корреляционно-регрессионный метод, «очищенный» вклад, панельные данные
3. Влияние стратегии управления персоналом на показатель экономической добавленной стоимости (EVA) организации
4. Интеграция HR-стратегии в корпоративную: анализ лучших практик российских и зарубежных компаний
5. Трансформация кадровой службы в стратегического партнёра: барьеры и факторы успеха
6. Роль HR-директора в системе корпоративного управления: сравнительный анализ полномочий в разных типах организационных структур
7. Построение системы стратегической HR-аналитики: от данных к обоснованным инвестиционным решениям
8. Участие службы персонала в формировании и защите репутации компании как социально ответственного работодателя
9. Взаимодействие HR-службы с профсоюзами в условиях стратегической трансформации: сценарии и протоколы
10. Оценка экономической эффективности реструктуризации самой службы управления персоналом

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники.

Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

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

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

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

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

написание текста доклада в научном стиле.

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

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

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

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

Каждая тема предполагает анализ нормативных и методических источников, практических примеров. Рекомендуемый объём доклада – 5-7 страниц, выступление – 7-10 минут с презентацией.

Опрос по темам 2.1-2.2

1. Что понимается под стратегическим вкладом управления персоналом и чем он отличается от операционной эффективности кадровой службы?

2. Опишите не менее двух методов, позволяющих количественно оценить влияние HR-инициатив на финансовые результаты организации.

3. Приведите примеры ключевых показателей, которые характеризуют вклад управления персоналом в инновационное развитие компании.

4. Как HR-стратегия должна быть увязана с корпоративной стратегией, чтобы обеспечить долгосрочный успех организации? Приведите примеры такой увязки.

5. Какие организационные и управленческие предпосылки необходимы для того, чтобы служба персонала стала реальным стратегическим партнёром бизнеса?

6. В чём заключаются различия между административно-учётной и стратегически-ориентированной моделью службы управления персоналом?

7. Какие компетенции необходимы HR-директору для эффективного представления интересов организации в ходе переговоров с профсоюзами?

8. Каким образом служба персонала может участвовать в формировании долгосрочного бюджета компании и обосновании инвестиций в человеческий капитал?

9. Назовите ключевые этапы процесса трансформации кадровой службы в стратегическую функцию.

10. Какие внешние стейкхолдеры (помимо профсоюзов) важны для реализации стратегической роли HR-службы, и как с ними следует выстраивать взаимодействие?

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

КТ – 3 (Темы 3.1-3.5)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Научно-производственное объединение «Вектор» реализует стратегию технологического обновления. В ближайшие три года планируется запустить два новых высокотехнологичных цеха, для которых потребуются специалисты по лазерной обработке и цифровому моделированию. Рынок труда таких специалистов дефицитен. Одновременно часть традиционного литейного производства будет автоматизирована, что высвободит около 50 рабочих. Стратегия организационного развития предполагает переход от жёсткой иерархии к матричной структуре в проектных группах. Руководители цехов настаивают на немедленном внешнем найме дорогостоящих готовых специалистов. Профсоюз требует обеспечить переобучение высвобождаемых рабочих и гарантии занятости.

Задания:

1. Какие методы прогнозирования качественной и количественной потребности в персонале следует применить для определения реальной нужды в специалистах по лазерной обработке и цифровому моделированию? Обоснуйте выбор с учётом дефицита рынка и долгосрочного характера задачи.

2. Предложите сбалансированный план обеспечения ресурсами, включающий элементы как внешнего, так и внутреннего найма, а также меры нематериального стимулирования, позволяющие удержать переобученных рабочих и новых специалистов

3. Разработайте проект корпоративной социальной программы «Технологический переход», направленной на снижение сопротивления высвобождаемого персонала и формирование позитивного восприятия перемен.

Задание 2

Крупный агрохолдинг «Зелёный сектор» проводит ежегодный пересмотр стратегии вознаграждения. В текущем году финансовый директор настаивает на сохранении ФОТ в прежних границах, ссылаясь на необходимость инвестиций в

основные средства. Однако анализ текучести показал, что за последние полгода уволилось 15% механизаторов и 10% агрономов, причём exit-интервью выявили основную причину – низкая переменная часть, не зависящая от реальных результатов. Профсоюзная организация обратилась к работодателю с требованием увеличить надбавку за ночные смены. Генеральный директор поручил директору по персоналу подготовить проект обновлённой политики вознаграждения, который одновременно удержит критический персонал, будет отвечать интересам бизнеса и сохранит конструктивные отношения с профсоюзом.

Задания:

1. Спроектируйте новую структуру переменной части вознаграждения для механизаторов, которая увяжет оплату с показателями производительности и качества, не создавая необоснованного разрыва с фиксированной частью
2. Какие аргументы и расчётные данные следует подготовить службе персонала для переговоров с профсоюзом по вопросу надбавки за ночные смены, чтобы представить интересы организации и не спровоцировать конфликт?
3. Предложите две нематериальные меры дополнительного стимулирования, которые могут быть включены в стратегию вознаграждения без роста ФОТ и при этом способствуют удержанию агрономов.

Тестовые задания

Тип: с одним правильным ответом

Какой метод прогнозирования количественной потребности в персонале основывается на сопоставлении притока и оттока человеческих ресурсов с учётом внутренних перемещений, выбытия и приёма?

- А) Нормативный метод
- Б) Метод экспертных оценок
- В) Штатно-номенклатурный метод
- Г) Балансовый метод

Какая форма нематериального стимулирования в первую очередь способствует закреплению культуры постоянного совершенствования и организационного обучения в матричной структуре?

- А) Присвоение звания «Лучший сотрудник месяца» по итогам голосования коллег
- Б) Ротация между проектами с обязательной презентацией полученного опыта на общих сессиях
- В) Выплата премии за выслугу лет при достижении стажа в 5 лет
- Г) Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день

Тип: с несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных программ можно отнести к корпоративным социальным программам, направленным на поддержку работников в период масштабной цифровой трансформации организации?

- А) Программа адаптации новых сотрудников «Добро пожаловать»
- Б) Программа субсидирования обучения по востребованным цифровым компетенциям за счёт средств работодателя
- В) Компенсационный пакет, включающий оплату мобильной связи и питания
- Г) Программа психологической поддержки и стрессоустойчивости, включающая бесплатные консультации
- Д) Система ключевых показателей эффективности для оценки работы в новых цифровых процессах

В каких формах служба управления персоналом может реализовать свою стратегическую роль по представлению интересов организации во взаимодействии с государственными органами и профсоюзами?

- А) Участие в отраслевой трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений
- Б) Подготовка проекта коллективного договора с финансово-экономическим обоснованием позиции работодателя
- В) Организация корпоративного праздника для сотрудников и членов их семей
- Г) Предоставление в государственную инспекцию труда аналитической записки о состоянии производственного травматизма
- Д) Проведение внутреннего аудита соблюдения трудового законодательства для предотвращения внешних санкций

Тип: на установление последовательности

Установите правильную последовательность этапов разработки стратегии совокупного вознаграждения (Total Rewards).

- А) Анализ рыночных зарплатных трендов (бенчмаркинг)
- Б) Определение философии вознаграждения и целевого позиционирования компании на рынке труда
- В) Мониторинг влияния вознаграждения на результаты бизнеса и корректировка
- Г) Проектирование структуры постоянной и переменной частей, а также нематериальных элементов
- Д) Внедрение программ и обучение линейных руководителей применению системы

Установите последовательность мероприятий при планировании кадрового обеспечения стратегического проекта с высоким уровнем неопределённости.

А) Разработка скользящего плана подбора с контрольными точками пересмотра

Б) Определение перечня критических компетенций, необходимых проекту

В) Формирование первоначального состава проектной команды из внутреннего резерва

Г) Прогнозирование доступности специалистов на внешнем рынке труда

Д) Выявление разрыва между требуемыми и имеющимися компетенциями.

Тип: на установление соответствия

Установите соответствие между типом стратегии организационного развития и приоритетной формой нематериального стимулирования.

№	Тип стратегии	Форма нематериального стимулирования
1	Интенсивный рост	А) Программы признания достижений, конкурсы «Лучший продавец», доски почёта
2	Горизонтальная интеграция	Б) Межфункциональные стажировки и создание совместных проектных команд для обмена опытом
3	Сокращение (реструктуризация)	В) Карьерное консультирование, поддержка при переобучении, помощь в трудоустройстве
4	Диверсификация	Г) Предоставление автономии проектным группам и право выбора технологических решений

Установите соответствие между стадией жизненного цикла организации и доминирующей стратегией обеспечения человеческими ресурсами.

№	Стадия жизненного цикла	Стратегия обеспечения ресурсами
1	Зарождение	А) Использование лизинга персонала и временных контрактов для гибкости на нестабильном рынке
2	Активный рост	Б) Найм универсальных сотрудников с широкими компетенциями, способных совмещать функции
3	Зрелость	В) Агрессивный внешний подбор специалистов и активное формирование кадрового резерва
4	Спад (рецессия)	Г) Преимущественно внутренний найм, развитие карьерных лестниц, оптимизация численности

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 3

1. Балансовый метод прогнозирования потребности в персонале: достоинства, ограничения и практическое применение в промышленности

2. Развитие бренда работодателя как долгосрочный инструмент обеспечения

ресурсами: измерение ROI и влияние на качество найма

3. Проектирование системы совокупного вознаграждения (Total Rewards) для удержания ключевых специалистов в условиях высокой конкуренции на рынке труда

4. Эволюция форм материального и нематериального стимулирования в ответ на смену поколений сотрудников

5. Управление талантами как элемент стратегии организационного развития: взаимосвязь кадрового резерва и нематериальной мотивации

6. Организационное развитие в условиях цифровой трансформации: как нематериальные стимулы ускоряют принятие инноваций

7. Стратегия трудовых отношений в многофилиальной компании: баланс единых стандартов и локальной специфики

8. Роль службы управления персоналом в представлении интересов работодателя в судебных спорах и при проверках трудовой инспекции

9. Корпоративная социальная программа как инструмент управления изменениями: структура, финансирование и оценка результативности

10. Создание agile-культуры через нематериальные стимулы и социальные программы: практический опыт технологических компаний

Методические рекомендации по подготовке доклада

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

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

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

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

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

написание текста доклада в научном стиле.

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

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

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

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

Опрос по темам 3.1-3.5

1. Какие методы прогнозирования количественной потребности в персонале вы знаете, и в каких стратегических ситуациях каждый из них наиболее применим?

2. Опишите роль формирования кадрового резерва как элемента стратегии обеспечения ресурсами. Какие показатели позволяют оценить его эффективность?

3. Как связаны стратегия вознаграждения и стратегия организационного развития? Приведите пример, когда смена вектора развития потребовала пересмотра системы материального стимулирования.

4. Какие формы нематериального стимулирования наиболее эффективны для поддержания инновационной активности персонала и почему?

5. Сравните требования к персоналу при стратегии интенсивного роста и стратегии диверсификации. Какие инструменты нематериального стимулирования будут приоритетными для каждой?

6. Что такое социальное партнёрство в стратегическом контексте, и какую роль играет служба управления персоналом при его выстраивании?

7. Какими приёмами может пользоваться представитель работодателя для аргументированного отклонения экономически необоснованных требований профсоюза, не разрушая диалог?

8. Какие элементы корпоративной культуры наиболее сильно влияют на успех организационных изменений? Как HR-служба может воздействовать на них через социальные программы?

9. Приведите пример корпоративной социальной программы, нацеленной на удержание критического персонала в период реструктуризации. Каковы должны быть её ключевые компоненты?

10. Как методы анализа выполнения стратегических планов могут использоваться для оценки эффективности реализуемой стратегии обеспечения ресурсами?

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

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания

0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.
------	--

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора

Итого максимально:	100	
--------------------	-----	--

Критерии оценивания опроса:

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

Общая оценка по КТ 1-3 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) 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 оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1.1. Человеческие ресурсы как объект управления

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте содержание свойства «отложенный характер отдачи от инвестиций» применительно к человеческим ресурсам. Каким образом это свойство должно учитываться при стратегическом планировании и бюджетировании кадровых программ?
2.	Охарактеризуйте, в чём заключается стратегическая важность обеспечения кадровой безопасности организации. Какие ключевые угрозы для долгосрочного развития она призвана минимизировать?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Промышленная компания ежегодно направляет значительные средства на повышение квалификации операторов станков с ЧПУ, оплачивая внешние сертифицированные курсы. Однако мониторинг эффективности за три года показал, что производительность труда операторов после обучения вырастает не более чем на 3 %, а текучесть среди этой категории остаётся на уровне 25 % в год, причём большинство увольняется в течение шести месяцев после завершения курса. Финансовый директор настаивает на прекращении финансирования программы. HR-директор возражает, утверждая, что проблема не в обучении, а в отсутствии системы удержания и мотивации.

Задания:

1. Опираясь на свойства человеческих ресурсов как объекта стратегического управления, объясните, почему финансирование обучения не дало ожидаемого экономического эффекта, хотя само по себе обучение могло быть качественным.

2. Предложите две нематериальные меры, которые могут повысить отдачу от той же образовательной программы без значительного увеличения бюджета. Поясните, как каждая мера работает на удержание.

3. Сформулируйте два показателя, с помощью которых можно было бы оценить реальную экономическую эффективность обучения с учётом временного лага и удержания персонала.

Задание 2

Руководство крупного колл-центра, обслуживающего банковские продукты, приняло решение сократить время на первичное обучение новых операторов с четырёх недель до двух, аргументируя это тем, что базовые сценарии общения с клиентами можно заменить «скриптами-подсказками» в интерфейсе программы. Через три месяца после нововведения удовлетворённость клиентов снизилась на 12 %, а количество жалоб на некомпетентность операторов выросло в два раза.

Задания:

1. Какое свойство человеческих ресурсов было недооценено руководством при принятии данного решения? Аргументируйте.

2. Опишите, как следовало организовать переход на новую модель подготовки, чтобы сохранить качество обслуживания и одновременно оптимизировать затраты.

3. Предложите систему показателей для мониторинга баланса между скоростью подготовки и её качеством.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какое из утверждений наиболее точно раскрывает сущность человеческого капитала как экономической категории? А) Это совокупность затрат на оплату труда персонала в текущем финансовом году Б) Это запас знаний, навыков и мотиваций, сформированный в результате инвестиций и используемый в трудовой деятельности, который приносит доход как работнику, так и организации		

	<p>В) Это общая численность работников организации согласно штатному расписанию</p> <p>Г) Это сумма средств, потраченных организацией на социальные программы и льготы</p>		
2.	<p>В компании с высоким уровнем инновационной активности провели диагностику и выявили, что 40% сотрудников с уникальными компетенциями планируют увольнение. Какой элемент кадрового потенциала находится под угрозой в первую очередь?</p> <p>А) Психофизиологический потенциал</p> <p>Б) Квалификационный потенциал</p> <p>В) Социально-демографический потенциал</p> <p>Г) Инновационный потенциал</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое определение наиболее полно отражает понятие «человеческие ресурсы» в стратегическом менеджменте?

А) Это совокупность работников, заключивших трудовой договор с организацией на неопределённый срок.

Б) Это личностный и профессиональный потенциал всех сотрудников организации, который может быть задействован для достижения её долгосрочных целей и получения устойчивых конкурентных преимуществ.

В) Это фонд оплаты труда, заложенный в годовом бюджете компании.

Г) Это перечень ключевых вакансий, которые необходимо закрыть в текущем операционном периоде.

Какая из характеристик человеческих ресурсов представляет наибольшую сложность для их оценки по стандартам бухгалтерского учёта?

- А) Способность к физическому труду
- Б) Принадлежность к определённой возрастной группе
- В) Нематериальная природа, отсутствие прямой рыночной стоимости и сложность прогнозирования будущей отдачи
- Г) Зависимость от режима труда и отдыха, установленного Трудовым кодексом

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных факторов следует отнести к внутренним, влияющим на величину и качество кадрового потенциала организации?

- А) Налоговая политика государства в части страховых взносов
- Б) Система наставничества, принятая в организации, и наличие корпоративного учебного центра
- В) Корпоративная культура и стиль руководства, стимулирующие или подавляющие инициативу
- Г) Уровень безработицы в регионе

Какие из перечисленных утверждений о сущности человеческого капитала являются верными?

- А) Человеческий капитал неотделим от его носителя и не может быть продан или передан отдельно от сотрудника
- Б) Человеческий капитал организации равен сумме остаточной стоимости её основных средств
- В) На уровень человеческого капитала влияют не только профессиональные знания, но и здоровье, мотивация и способность к обучению
- Г) Человеческий капитал, в отличие от физического, имеет свойство накапливаться и увеличиваться в процессе использования
- Д) Основным методом измерения человеческого капитала является подсчёт количества выданных дипломов

Тема 1.2. Концепция управления персоналом

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте, как философия управления персоналом влияет на выбор модели компетенций и содержание кадровой политики крупной диверсифицированной компании. Приведите пример возможного противоречия между декларируемой философией и реальной кадровой практикой
2.	Опишите, с помощью каких методов можно оценить экономическую эффективность концептуальных решений в сфере управления персоналом. Какие ограничения необходимо учитывать при интерпретации полученных результатов?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Производственный холдинг заказал консалтинговой компании разработку единой концепции управления персоналом. Консультанты предложили философию «человек – ключевой актив», модель компетенций, основанную на Hard skills и Soft skills, и кадровую политику, нацеленную на привлечение лучших выпускников вузов с рынка. Через год внедрения выяснилось: текучесть среди молодых специалистов составила 40 %, наставники жалуются на перегрузки, а руководители цехов саботируют программу, предпочитая нанимать опытных рабочих «по знакомству». HR-директор считает, что концепция не была адаптирована под реальную производственную среду.

Задания:

1. Выделите, какие элементы концепции управления персоналом вошли в противоречие друг с другом или с реальными условиями холдинга. Обоснуйте, почему возник дисбаланс.

2. Предложите корректировку кадровой политики и модели компетенций, которая сохранит стратегическую направленность на развитие, но учёт производственную специфику и снизит текучесть.

Задание 2

Руководство IT-компании решило перейти от либеральной концепции «доверия и автономии» к жёсткой регламентации процессов для повышения предсказуемости результатов. HR-служба разработала новую кадровую политику с упором на контроль KPI, дисциплинарные взыскания и формализованные карьерные треки. В течение полугода резко выросло количество увольнений среди разработчиков, а индекс вовлечённости снизился на 25 пунктов.

Задания:

1. Какая фундаментальная ошибка была допущена при изменении концепции управления персоналом? (Обратитесь к понятию «философия управления персоналом».)

2. Аргументируйте, почему новая кадровая политика оказалась несовместимой с ожиданиями ключевых специалистов.

3. Предложите вариант концепции, который сочетал бы элементы предсказуемости и автономии, и назовите один социальный (нематериальный) инструмент его реализации без существенного увеличения бюджета.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая составляющая концепции управления персоналом определяет базовые принципы и ценности, лежащие в основе всех кадровых решений, и не подлежит частым пересмотрам? А) Кадровая политика Б) Модель компетенций В) Философия управления персоналом Г) Система грейдов		
2.	В организации заявлена философия «человек – главный источник конкурентного преимущества», однако бюджет на развитие персонала ежегодно сокращается, а карьерный рост не привязан к обучению. О каком несоответствии идёт речь? А) О несоответствии между философией и моделью компетенций Б) О несоответствии между декларируемой философией и реальной кадровой политикой В) О несоответствии между системой грейдов и внешним рынком Г) О несоответствии между организационной структурой и штатным расписанием		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой элемент концепции управления персоналом непосредственно описывает структурированный набор знаний, навыков и поведенческих индикаторов, требуемых для эффективного выполнения работы на конкретной должности?

- А) Кадровая политика организации
- Б) Модель компетенций
- В) Философия управления персоналом
- Г) Социальная политика

Какое утверждение о соотношении кадровой политики и философии управления персоналом является верным?

- А) Кадровая политика первична и определяет философию
- Б) Философия и кадровая политика – независимые документы, которые не влияют друг на друга
- В) Философия управления персоналом является мировоззренческой основой, а кадровая политика – системой норм и правил, вытекающих из философии и обеспечивающих её реализацию
- Г) Философия разрабатывается профсоюзом, а кадровая политика – службой управления персоналом

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных положений обязательно должны быть зафиксированы в концепции управления персоналом, чтобы она могла служить основой для долгосрочного планирования?

- А) Конкретные размеры должностных окладов на следующий квартал
- Б) Ключевые принципы работы с персоналом (например, приоритет внутреннего найма, инвестиции в развитие)
- В) Перечень корпоративных ценностей, связанных с отношением к сотрудникам
- Г) Подробный график отпусков на текущий год
- Д) Описание основных направлений кадровой и социальной политики

Какие из перечисленных методов оценки экономической эффективности концепции управления персоналом позволяют связать затраты на персонал с долгосрочными результатами бизнеса?

- А) Сравнение фактической численности персонала со штатной
- Б) Расчёт Return on Investment (ROI) программ обучения и развития
- В) Анализ соотношения темпа роста производительности труда и темпа роста совокупных затрат на персонал
- Г) Подсчёт количества проведённых собеседований за период
- Д) Оценка динамики прибыли на одного сотрудника

Тема 2.1. Стратегический вклад управления персоналом в успех организации

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте сущность понятия «стратегический вклад управления персоналом». Какие критерии позволяют отличить реальный стратегический вклад HR от операционной эффективности кадровой службы?
2.	Опишите, с помощью каких методов можно вычленить влияние именно управления персоналом на финансовые результаты организации, отделив его от рыночных и иных внешних факторов. В чём состоят основные ограничения этих методов?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Совет директоров фармацевтической компании «Медика» рассматривает итоги трёхлетней стратегии. Выручка выросла на 35 %, операционная прибыль – на 20 %. HR-директор заявляет, что ключевую роль в этом сыграли кадровые инициативы: программа развития руководителей среднего звена, внедрение системы долгосрочного премирования и снижение текучести ключевых исследователей с 22 % до 7 %. Финансовый директор возражает: отрасль в целом росла, и основной эффект дали два блокбастерных препарата, разработанных ещё до старта HR-программ.

Задания:

1. Какие методы анализа выполнения стратегических планов и определения экономической эффективности следовало бы применить HR-директору, чтобы доказать вклад своих инициатив? Опишите не менее двух методов и логику их применения в данной ситуации.

2. Предложите систему из трёх показателей, которые в будущем позволят HR-директору на регулярной основе демонстрировать связь между кадровыми решениями и бизнес-результатами. Поясните, почему выбран именно этот набор.

3. Сформулируйте аргументированное заключение HR-директора для совета директоров, которое даже при отсутствии идеально точного расчёта убедительно демонстрирует вклад управления персоналом в успех компании.

Задание 2

Страховая компания «Гарант» реализует стратегию клиентоцентричности. HR-служба инициировала масштабную программу обучения фронтлайн-персонала навыкам консультирования и продаж, а также внедрила систему квартального премирования, привязанного к индексу лояльности клиентов (NPS). Через год NPS вырос на 12 пунктов, но выручка розничного направления увеличилась лишь на 3 %, а затраты на обучение и премии составили 5 % от годового бюджета розницы. Генеральный директор требует объяснить, окупились ли эти инвестиции.

Задания:

1. Предложите подход к оценке окупаемости программы, учитывающий временной лаг между ростом лояльности и финансовыми результатами.

2. Какие дополнительные данные необходимо собрать HR-службе, чтобы через год дать более точный ответ об экономической эффективности программы?

3. Назовите два нематериальных фактора, которые могли повлиять на слабый рост выручки, несмотря на повышение NPS, и предложите меры по их нейтрализации без дополнительного бюджета.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какое из утверждений наиболее точно характеризует отличие стратегического вклада управления персоналом от операционной эффективности кадровой службы? А) Стратегический вклад измеряется исключительно в натуральных показателях, операционная эффективность – в денежных Б) Стратегический вклад направлен на достижение долгосрочных целей бизнеса,		

	<p>операционная эффективность – на текущие HR-процессы</p> <p>В) Стратегический вклад оценивается по отзывам сотрудников, операционная эффективность – по распоряжениям руководства</p> <p>Г) Никакого различия между этими понятиями не существует</p>		
2.	<p>Организация провела обучение руководителей управлению изменениями, после чего успешно завершила цифровую трансформацию в запланированные сроки. Какой метод позволит оценить изолированный вклад именно этой программы в конечный результат?</p> <p>А) Сравнение фактической и плановой численности персонала</p> <p>Б) Оценка динамики NPS среди клиентов</p> <p>В) Сравнение скорости и качества внедрения изменений в подразделениях, руководители которых прошли обучение, с теми, где обучение не проводилось</p> <p>Г) Анализ текучести персонала за период</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из утверждений о взаимосвязи HR-стратегии и корпоративной стратегии является верным?

А) HR-стратегия разрабатывается независимо от корпоративной стратегии и впоследствии согласовывается с ней

Б) Корпоративная стратегия должна полностью определяться имеющимися человеческими ресурсами

В) HR-стратегия является производной от корпоративной стратегии и призвана обеспечить её достижение кадровыми инструментами

Г) HR-стратегия и корпоративная стратегия – синонимы

Какой метод анализа выполнения стратегических планов позволяет сопоставить затраты на персонал различной квалификации с экономической отдачей, получаемой от этих категорий работников?

А) Горизонтальный (трендовый) анализ численности

Б) Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов

В) Сравнение планового и фактического процента текучести

Г) Анализ возрастной структуры персонала

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных показателей характеризуют стратегический вклад управления персоналом в рост рыночной капитализации компании?

А) Снижение времени закрытия вакансий административного персонала

Б) Увеличение доли сотрудников, владеющих критическими для бизнеса цифровыми компетенциями

В) Рост стоимости бренда работодателя в отраслевом рейтинге

Г) Сокращение затрат на канцелярские товары в расчёте на одного сотрудника

Д) Прирост экономической добавленной стоимости (EVA) на одного сотрудника

Какие из перечисленных обстоятельств могут свидетельствовать о том, что служба управления персоналом вносит именно стратегический, а не только операционный вклад в успех организации?

А) Кадровые инициативы регулярно упоминаются в отчётах генерального директора как фактор достижения бизнес-целей

Б) Сроки оформления приказов о приёме на работу сокращены до одного дня

В) HR-директор является постоянным участником стратегических сессий и совета директоров

Г) В компании внедрён электронный документооборот для оформления отпусков

Д) Прогнозы потребности в компетенциях на трёхлетний горизонт представляются руководству ежеквартально

Тема 2.2. Стратегическая роль службы управления персоналом

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Охарактеризуйте ключевые отличия стратегически-ориентированной службы управления персоналом от административно-учётной. Какие организационные предпосылки необходимы для перехода к стратегической роли?
2.	Опишите, в каких формах и с какими целями служба управления персоналом может представлять интересы работодателя во взаимодействии с профессиональными союзами и государственными органами. Приведите пример стратегической ситуации, в которой HR-директор должен выступить в такой роли.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

На предприятии химической промышленности действует сильная профсоюзная организация. Истекает срок коллективного договора, профсоюз выдвинул требования: индексация зарплаты на уровень инфляции плюс 5 %, сокращение рабочей недели на 1 час с сохранением оплаты, дополнительный отпуск за вредность для всех категорий. Финансовый директор оценил стоимость полного удовлетворения требований как критическую для выполнения инвестиционной программы. Генеральный директор поручил HR-директору возглавить комиссию работодателя, найти баланс и не допустить коллективного трудового спора.

Задания:

1. Сформулируйте переговорную стратегию HR-директора, выделив возможные уступки и требования профсоюза, которые не могут быть приняты. Аргументируйте с позиции долгосрочных интересов организации.

2. Какие аналитические материалы должна подготовить служба персонала до начала переговоров, чтобы усилить позицию работодателя? Назовите не менее трёх документов или расчётов

3. Предложите два нематериальных встречных предложения, которые работодатель может включить в проект коллективного договора взамен наиболее затратных пунктов

Задание 2

Торговая сеть «Формат» проводит реструктуризацию, в ходе которой планируется закрытие нескольких убыточных магазинов и массовое высвобождение персонала. Профсоюз требует сохранения всех рабочих мест и угрожает обратиться в Государственную инспекцию труда (ГИТ) и прокуратуру. Юридический отдел подтверждает, что процедура сокращения готовится в строгом соответствии с ТК РФ. Генеральный директор поручил HR-директору представлять интересы компании перед профсоюзом и в случае необходимости в государственных органах.

Задания:

1. Опишите алгоритм действий HR-директора по взаимодействию с профсоюзом до начала процедуры сокращения, чтобы минимизировать риск жалоб в ГИТ.

2. Сформулируйте ключевые тезисы для возможной проверки ГИТ, демонстрирующие добросовестность работодателя и соблюдение законодательства

3. Предложите две социальные программы, которые могут быть реализованы в отношении высвобождаемых работников, чтобы снизить социальную напряжённость и продемонстрировать ответственность компании.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных характеристик в первую очередь отличает службу управления персоналом, действующую как стратегический партнёр, от традиционного кадрового подразделения? А) Своевременное оформление трудовых книжек Б) Участие HR-директора в формировании бизнес-стратегии и принятии ключевых инвестиционных решений В) Внедрение электронного документооборота для приказов Г) Проведение вводного инструктажа для новых сотрудников		

2.	<p>Какая компетенция HR-директора является критически важной при представлении интересов работодателя в трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений?</p> <p>А) Навыки программирования в Excel</p> <p>Б) Умение готовить приказы о командировках</p> <p>В) Способность к экономическому обоснованию позиции работодателя и ведению переговоров в условиях конфликта интересов</p> <p>Г) Опыт организации корпоративных праздников</p>		
----	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Тест 1

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных ролей службы управления персоналом является стратегической?

А) Администратор кадрового делопроизводства

Б) Бизнес-партнёр, участвующий в разработке и реализации корпоративной стратегии

В) Специалист по воинскому учёту

Г) Оператор по вводу данных в учётную систему

Что из перечисленного не относится к функциям службы управления персоналом в её стратегической роли?

А) Прогнозирование потребности в компетенциях на пятилетний горизонт

Б) Разработка долгосрочной системы вознаграждения и удержания ключевых сотрудников

В) Ведение табеля учёта рабочего времени и расчёт заработной платы

Г) Участие в переговорах с профсоюзом при заключении коллективного договора

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных действий службы управления персоналом при взаимодействии с государственными органами демонстрируют её стратегическую роль?

А) Предоставление ежемесячной отчётности в Пенсионный фонд в установленные сроки

Б) Участие в обсуждении проектов нормативных правовых актов в сфере труда на уровне региона

В) Представление интересов компании в комиссиях по трудовым спорам и в суде

Г) Оформление справок с места работы по запросам сотрудников

Д) Подготовка аналитических записок для отраслевого министерства о влиянии предлагаемых законодательных изменений на бизнес

Какие компетенции необходимы HR-директору для эффективного представления интересов организации в переговорах с профессиональными союзами?

А) Знание трудового законодательства и судебной практики

Б) Умение проводить маркетинговый анализ ассортимента продукции

В) Навыки ведения переговоров, медиации и управления конфликтами

Г) Способность к финансовому моделированию последствий принимаемых решений по персоналу

Д) Опыт организации тимбилдингов и корпоративных выездов

Тема 3.1. Стратегия обеспечения ресурсами

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Охарактеризуйте основные методы прогнозирования количественной и качественной потребности в персонале. В каких стратегических ситуациях целесообразно применять экспертные методы, а в каких – балансовые?
2.	Раскройте роль бренда работодателя как стратегического инструмента обеспечения человеческими ресурсами. Какие показатели могут использоваться для оценки эффективности

инвестиций в развитие бренда работодателя на долгосрочном горизонте?
--

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Инжиниринговая компания «ТехноПроект» получила крупный государственный контракт на три года. Для его выполнения требуется в течение полугода нанять 120 инженеров-проектировщиков, владеющих специализированным ПО. Рынок таких специалистов дефицитен, конкуренты переманивают кадры. HR-директор предложил два сценария: а) агрессивный внешний найм с повышением зарплатного предложения на 25 % выше рынка; б) комбинация найма 40 опытных инженеров и запуск внутренней школы для ускоренной подготовки 80 выпускников технических вузов. Финансовый директор настаивает на первом варианте, так как он быстрее. Руководители проектов сомневаются, что новички без опыта справятся.

Задания:

1. Предложите способ сравнения двух сценариев по критерию совокупной стоимости и долгосрочной отдачи. Какие затраты и выгоды необходимо учесть помимо прямых зарплатных расходов?
2. Назовите не менее двух показателей, которые следовало бы заложить в стратегический план обеспечения ресурсами для мониторинга успешности выбранного сценария через два года. Поясните их выбор.
3. Сформулируйте аргументы для совета директоров в пользу комбинированного сценария, учитывая стратегические риски и свойства человеческих ресурсов.

Задание 2

Строительный холдинг «МегаСтрой» традиционно закрывал вакансии рабочих через внешний найм (биржи, объявления). Стратегия на ближайшие пять лет предполагает рост объёмов строительства на 40 %. Директор по персоналу предлагает перейти к смешанной стратегии: создать корпоративный учебный центр для подготовки рабочих из числа местных жителей и параллельно привлекать вахтовые бригады для пиковых нагрузок. Собственник сомневается, окупятся ли вложения в учебный центр, и требует расчётов.

Задания:

1. Какие методы анализа экономической эффективности можно применить для обоснования инвестиций в корпоративный учебный центр? Опишите логику применения не менее двух методов.
2. Какие данные необходимо собрать, чтобы рассчитать точку безубыточности учебного центра (минимальное количество обученных рабочих, при котором затраты на центр сравняются с экономией от снижения внешнего найма)?

3. Предложите систему нематериального стимулирования для выпускников учебного центра, направленную на их удержание в компании не менее трёх лет, без существенного роста ФОТ.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод прогнозирования потребности в персонале основан на сопоставлении планируемых объёмов производства и научно обоснованных затрат труда на единицу продукции? А) Экспертный метод Б) Нормативный метод В) Балансовый метод Г) Метод экстраполяции трендов		
2.	В организации с высоким уровнем текучести ключевых специалистов решено усилить стратегию внутреннего найма. Какое из перечисленных решений в наибольшей степени соответствует этой стратегии? А) Увеличение бюджета на рекламу вакансий в социальных сетях Б) Заключение договора с хедхантинговым агентством В) Разработка программы кадрового резерва с привязкой к карьерным лестницам и индивидуальным планам развития Г) Проведение массовых ярмарок вакансий в соседних регионах		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая стратегия обеспечения персоналом предполагает преимущественное заполнение вакансий за счёт собственных сотрудников?

- А) Стратегия внешнего найма
- Б) Стратегия внутреннего найма
- В) Стратегия аутсорсинга
- Г) Стратегия аутстаффинга

Какой показатель наиболее точно отражает эффективность стратегии внешнего найма с точки зрения качества привлечённых кадров?

- А) Общее количество полученных резюме
- Б) Доля кандидатов, успешно прошедших испытательный срок и проработавших более одного года
- В) Среднее время закрытия вакансии
- Г) Бюджет, израсходованный на рекламу вакансий

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных методов относятся к инструментам стратегического планирования потребности в персонале?

- А) Социометрический опрос
- Б) Нормативный метод расчёта численности
- В) Балансовый расчёт трудовых ресурсов
- Г) Хронометраж рабочего времени
- Д) Сценарное прогнозирование потребности в компетенциях

Какие из перечисленных преимуществ характерны для стратегии внутреннего найма?

- А) Снижение затрат на подбор и адаптацию
- Б) Приток новых идей и технологий
- В) Повышение мотивации за счёт карьерных перспектив
- Г) Быстрое закрытие любых вакансий без ограничений
- Д) Сохранение корпоративных знаний

Тема 3.2. Стратегия вознаграждения

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте сущность концепции совокупного вознаграждения (Total Rewards). Какие элементы помимо денежного вознаграждения она включает и как их сбалансировать для разных категорий персонала?
2.	Как результаты анализа внешнего рынка труда (бенчмаркинга заработных плат) должны учитываться при формировании долгосрочной стратегии вознаграждения. Каковы риски ориентации исключительно на рыночные данные?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Логистическая компания «ТрансСфера» пересматривает систему вознаграждения водителей магистральных тягачей. Текущая система: фиксированный оклад 40 000 руб. и суточные. Текущая выросла до 35 %, водители переходят к конкурентам, где оплата зависит от километража и расхода топлива. Руководство опасается, что переход на сдельную систему приведёт к нарушениям скоростного режима и росту аварийности. HR-директор должен предложить сбалансированную модель.

Задания:

1. Какие нематериальные формы поощрения вы предложите включить в пакет совокупного вознаграждения, чтобы снизить текучесть без значительного роста ФОТ?

2. Назовите два показателя, по которым через год можно оценить экономическую эффективность новой системы оплаты труда, и поясните их выбор

Задание 2

IT-компания «КодБезопасности» разрабатывает решения по кибербезопасности. Основной кадровый риск – уход senior-разработчиков, которых переманивают международные компании. Текущая система: оклады на уровне медианы рынка и годовой бонус 10 % при выполнении общего плана. Опросив уволившихся, выяснили, что главные мотивы ухода: отсутствие долгосрочных финансовых стимулов, слабая связь личного вклада с вознаграждением, отсутствие карьерных перспектив.

Задания:

1. Предложите изменения в систему материального вознаграждения для senior-разработчиков, которые усилят их долгосрочную мотивацию и удержание. Аргументируйте

2. Какие нематериальные элементы совокупного вознаграждения вы рекомендуете внедрить для компенсации запроса на карьерные перспективы без раздувания управленческого штата?

3. Какой метод оценки экономической эффективности вы бы применили для обоснования инвестиций в новую систему вознаграждения перед советом директоров?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой элемент совокупного вознаграждения включает в себя программы признания, карьерное развитие и баланс работы и личной жизни? А) Базовая заработная плата Б) Переменное вознаграждение В) Льготы и бенефиты Г) Нематериальное вознаграждение		
2.	Организация, реализующая стратегию удержания уникальных специалистов, ввела систему отложенных бонусов с выплатой через два года после завершения проекта. На достижение какой цели в первую очередь направлено это решение? А) Снижение административной нагрузки на бухгалтерию Б) Привлечение молодых специалистов без опыта В) Снижение текучести и закрепление ключевых компетенций Г) Уменьшение налоговой базы по страховым взносам		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая форма материального стимулирования напрямую связывает трудовой вклад работника с долгосрочной эффективностью компании?

- А) Ежемесячная премия за стаж работы
- Б) Единовременная материальная помощь
- В) Программа участия в капитале (опционы, акции)
- Г) Компенсация транспортных расходов

Что является основным недостатком уравнительной системы премирования, при которой все категории персонала получают одинаковый процент премии от оклада?

- А) Высокая сложность администрирования
- Б) Отсутствие дифференциации и связи с индивидуальными результатами труда
- В) Необходимость получения согласия профсоюза
- Г) Зависимость от ключевой ставки Центрального банка

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных элементов относятся к нематериальной составляющей совокупного вознаграждения?

- А) Оплата услуг мобильной связи
- Б) Признание заслуг через корпоративные награды
- В) Ежегодный оплачиваемый отпуск
- Г) Предоставление гибкого графика работы
- Д) Долевое участие в прибыли компании

Какие из перечисленных методов могут использоваться для оценки экономической эффективности стратегии вознаграждения?

- А) Расчёт ROI программ долгосрочного премирования
- Б) Анализ динамики производительности труда и затрат на персонал
- В) Социометрический опрос сотрудников
- Г) Оценка корреляции между переменной частью оплаты и ключевыми показателями бизнеса
- Д) Хронометраж рабочего времени руководителей

Тема 3.3. Стратегии организационного развития

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Опишите, как тип стратегии организационного развития (интенсивный рост, интеграция, диверсификация) определяет приоритетные направления нематериального стимулирования персонала. Приведите по одному примеру для каждой стратегии
2.	Раскройте роль стратегического обучения и развития персонала как элемента организационного развития. Какие формы обучения наиболее оправданы при реализации стратегии интегративного роста через слияния и поглощения?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Крупная розничная сеть внедряет автоматизированную систему управления товарными запасами. Это меняет функции товароведов: вместо ручного заказа они должны анализировать данные и прогнозировать спрос. Часть персонала опасается сокращений и не готова осваивать новые программы. HR-службе поручено разработать программу, которая снизит сопротивление и поддержит организационное развитие.

Задания:

1. Предложите нематериальные стимулы и социальные программы, которые помогут смягчить сопротивление товароведов и стимулировать их к освоению новых компетенций. Укажите не менее трёх мер
2. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности этой программы через полгода? Назовите два показателя и обоснуйте их выбор
3. Каким образом можно применить методы анализа выполнения стратегических планов для контроля хода изменений в первые месяцы после запуска программы?

Задание 2

Промышленная группа диверсифицирует бизнес, создавая дочернюю IT-компанию. Для неё необходимо сформировать кадровый резерв руководителей проектов, способных развивать новое направление. Среди кандидатов – опытные производственники (сильные в управлении процессами, но без цифрового фона) и молодые IT-специалисты (владеют технологиями, но без серьёзного управленческого опыта). HR-директор должен предложить стратегию развития персонала, совмещающую обучение, карьерное планирование и нематериальную мотивацию.

Задания:

1. Какие формы нематериального стимулирования будут наиболее эффективны для каждой категории резервистов? Приведите по одному примеру для производственников и для IT-специалистов
2. Как оценить экономическую эффективность программы кадрового резерва через два года? Предложите подход и назовите два показателя

3. Предложите два показателя для текущего мониторинга выполнения плана подготовки резерва и обоснуйте их выбор

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>В компании, реализующей стратегию горизонтальной интеграции (слияние), наблюдается дублирование отделов и конфликт корпоративных культур. Какая программа, разработанная службой персонала, в первую очередь способствует организационному развитию в данной ситуации?</p> <p>А) Программа аутплейсмента увольняемых сотрудников Б) Программа межфункциональных стажировок и совместных проектных команд для обмена опытом и выработки общих стандартов В) Программа материального стимулирования за выслугу лет Г) Программа дополнительного медицинского страхования</p>		
2.	<p>При разработке плана организационных изменений HR-служба предложила ввести систему «якорей карьеры» и индивидуальных планов развития для ключевых сотрудников. На достижение какой стратегической цели в первую очередь направлено это решение?</p> <p>А) Сокращение затрат на фонд оплаты труда Б) Повышение лояльности и удержание талантов в условиях трансформации В) Стандартизация должностных инструкций</p>		

	Г) Увеличение скорости закрытия вакансий		
--	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных стратегий организационного развития предполагает создание принципиально новых направлений бизнеса и требует от персонала предпринимательских компетенций и высокой адаптивности?

- А) Стратегия проникновения на рынок
- Б) Стратегия диверсификации
- В) Стратегия сокращения
- Г) Стратегия лидерства по издержкам

Какой метод нематериального стимулирования в первую очередь способствует закреплению культуры постоянных улучшений в организации?

- А) Проведение ежегодного конкурса «Лучший рационализатор» с публичным награждением
- Б) Выплата премии за отсутствие больничных листов
- В) Введение грейдов, привязанных исключительно к выслуге лет
- Г) Предоставление бесплатного питания

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных мер являются элементами стратегии организационного развития и одновременно выполняют функцию нематериального стимулирования?

- А) Внедрение системы «кадрового резерва» с прозрачными критериями отбора и развития
- Б) Установление минимального размера оплаты труда выше отраслевого медианного уровня
- В) Проведение регулярных стратегических сессий с участием перспективных сотрудников
- Г) Выплата ежеквартальной премии за выполнение плана продаж

Д) Организация внутренних стажировок в смежных подразделениях

Какие из перечисленных показателей применяются для анализа выполнения стратегических планов организационного развития?

- А) Процент сотрудников, прошедших обучение в рамках программы развития
- Б) Индекс удовлетворённости клиентов
- В) Коэффициент внутреннего замещения ключевых должностей (из кадрового резерва)
- Г) Доля выручки от новых направлений бизнеса
- Д) Средний возраст персонала

Тема 3.4. Стратегия трудовых отношений

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Дайте характеристику основных моделей трудовых отношений (патерналистская, партнёрская, конфликтная). Как выбор модели влияет на стратегию управления персоналом и какие факторы определяют этот выбор?
2.	Опишите порядок разрешения коллективного трудового спора в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Какую роль на каждом этапе играет служба управления персоналом, представляя интересы работодателя?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

В крупной энергосбытовой компании действует единый коллективный договор. Профсоюзная организация требует включения в договор пункта о ежегодной индексации заработной платы на величину фактической инфляции плюс 3 %, а также выплаты материальной помощи всем работникам к отпуску в размере половины оклада. Финансовый директор представил расчёты, согласно которым выполнение этих требований увеличит ФОТ на 18 % и сделает компанию убыточной. Генеральный директор поручил HR-директору провести переговоры и найти компромисс.

Задания:

1. Сформулируйте переговорную позицию представителя работодателя, которая позволит защитить экономические интересы компании и сохранить конструктивные отношения с профсоюзом. Выделите возможные уступки и принципиальные ограничения

2. Какие аргументы, основанные на анализе экономической эффективности, следует представить профсоюзу, чтобы обосновать невозможность принятия требований в полном объёме?

3. Предложите два нематериальных предложения, которые работодатель может внести в проект договора взамен наиболее затратных пунктов.

Задание 2

В связи с реорганизацией производственного холдинга планируется перевод части персонала из одного юридического лица в другое. Профсоюз заявил, что это скрытое сокращение, и потребовал сохранения всех условий труда в неизменном виде, а также выплаты компенсации за «моральный ущерб от неопределённости». Юристы подтверждают, что перевод оформляется в соответствии со ст. 72.1 ТК РФ с сохранением трудовой функции и среднего заработка. HR-директору поручено провести консультации с профсоюзом и снять напряжённость.

Задания:

1. Опишите алгоритм действий HR-директора по взаимодействию с профсоюзом до начала процедуры перевода, чтобы предотвратить коллективный трудовой спор

2. Подготовьте тезисы для информационного письма работникам, разъясняющего суть реорганизации и гарантии сохранения их прав

3. Предложите дополнительную социальную меру, которая может быть реализована в отношении переводимых работников, чтобы снизить тревожность и продемонстрировать добросовестность работодателя.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель трудовых отношений предполагает активное участие работников в управлении организацией через представительные органы и согласование ключевых кадровых решений? А) Патерналистская модель Б) Партнёрская модель В) Конфликтная модель Г) Автократическая модель		
2.	В ходе переговоров по новому коллективному договору профсоюз требует значительно увеличить социальные выплаты. Какой аргумент со стороны работодателя будет		

<p>наиболее обоснованным с позиции стратегического управления?</p> <p>А) «Мы не можем принять требования, потому что это противоречит политике компании»</p> <p>Б) «Увеличение социальных выплат приведёт к росту себестоимости и сокращению инвестиционной программы, что в долгосрочной перспективе ухудшит положение всех работников»</p> <p>В) «Мы согласны на любые условия, чтобы избежать конфликта»</p> <p>Г) «Требования профсоюза незаконны, мы не будем их обсуждать»</p>		
--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой орган, в соответствии с ТК РФ, является обязательным участником процедуры разрешения коллективного трудового спора на этапе примирительных процедур?

- А) Прокуратура РФ
- Б) Примирительная комиссия
- В) Государственная дума РФ
- Г) Совет директоров организации

Что из перечисленного является основной целью взаимодействия службы управления персоналом с представительными органами работников?

- А) Ликвидация профсоюзной организации как структуры
- Б) Достижение баланса интересов работодателя и работников в рамках законодательства
- В) Немедленное удовлетворение всех требований профсоюза
- Г) Минимизация контактов с профсоюзом до нуля

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных действий службы управления персоналом способствуют укреплению партнёрской модели трудовых отношений?

А) Регулярное информирование профсоюза о финансовом положении организации и планах развития

Б) Отказ от каких-либо контактов с представителями работников

В) Совместная разработка и актуализация коллективного договора

Г) Игнорирование мотивированного мнения профсоюза при принятии локальных актов

Д) Привлечение представителей профсоюза к обсуждению программ нематериального стимулирования

Какие из перечисленных обстоятельств дают право работникам инициировать коллективный трудовой спор?

А) Разногласия по поводу размера квартальной премии за выполнение личного плана

Б) Требование о повышении заработной платы для всех категорий персонала

В) Несогласие с дисциплинарным взысканием, наложенным на одного работника

Г) Отказ работодателя заключать коллективный договор после начала переговоров

Д) Нарушение работодателем условий труда, зафиксированных в коллективном договоре

Тема 3.5. Стратегии управления культурой. Стратегии управления изменениями

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте, как корпоративная культура может выступать стратегическим ресурсом организации. Какие методы диагностики культуры вы считаете наиболее информативными при планировании организационных изменений?
2.	Опишите роль корпоративных социальных программ как инструмента управления изменениями. Приведите пример, когда

социальная программа способствовала закреплению новых моделей поведения персонала без значительных финансовых затрат
--

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1

Федеральная аптечная сеть «Фарма-Лайн» внедряет новую стратегию клиентоцентричности. Если раньше фармацевты работали как продавцы-кассиры, то теперь они должны консультировать покупателей, предлагать аналоги и вести базу постоянных клиентов. Персонал привык к жёстким скриптам и боится брать на себя дополнительную ответственность. Опрос показал, что 60 % сотрудников не верят в серьёзность перемен и считают их «очередной кампанией». HR-директору поручено разработать социальную программу, которая изменит отношение и закрепит новые стандарты работы.

Задания:

1. Предложите концепцию корпоративной социальной программы, направленной на поддержку перехода к клиентоцентричной культуре. Укажите цель, два-три мероприятия и целевую аудиторию
2. Какие нематериальные стимулы вы включите в программу для поощрения фармацевтов, демонстрирующих новое поведение? Приведите не менее двух примеров с обоснованием
3. Назовите два показателя, по которым через год можно оценить, удалось ли программе изменить культуру обслуживания, и поясните их выбор

Задание 2

IT-компания «СофтИнтегратор» приобрела небольшого разработчика мобильных приложений. Культура «СофтИнтегратора» – формализованная, с жёсткими регламентами, KPI и строгой иерархией. В приобретённой студии – свободный график, открытое пространство, неформальное общение и agile-подходы. Через три месяца после поглощения ключевые разработчики студии начали увольняться, ссылаясь на «бюрократию и духоту». Руководство поставило задачу интегрировать культуры и остановить отток.

Задания:

1. Какие элементы корпоративной культуры оказались в конфликте и почему прямое насаждение регламентов вызвало отторжение? Аргументируйте
2. Предложите программу социокультурной интеграции, которая сохранит ценные элементы обеих культур. Опишите три конкретных мероприятия
3. Какие показатели позволят оценить успешность интеграции через полгода? Назовите два показателя и обоснуйте

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Организация переходит от жёсткой иерархической культуры к культуре agile-команд. Какая из перечисленных социальных программ в наибольшей степени способствует этому переходу?</p> <p>А) Программа льготного автокредитования для сотрудников</p> <p>Б) Программа «Гибкий офис» с регламентом удалённой работы и оборудованием домашних мест</p> <p>В) Программа материальной помощи ветеранам компании</p> <p>Г) Программа дополнительного пенсионного страхования</p>		
2.	<p>В организации начата масштабная цифровая трансформация. Часть персонала демонстрирует пассивное сопротивление: формально выполняет новые процедуры, но инициативы не проявляет. Какое решение, предложенное HR-службой, направлено на глубинное изменение поведения, а не на устранение симптомов?</p> <p>А) Ужесточение контроля за соблюдением новых регламентов</p> <p>Б) Выплата разовой премии за быстрое освоение нового ПО</p> <p>В) Вовлечение сотрудников в стратегические сессии по корректировке хода трансформации и учёт их предложений</p> <p>Г) Введение дисциплинарной ответственности за невыполнение плана по цифровизации</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных стратегий управления изменениями предполагает постепенное внедрение новшеств с постоянной обратной связью и корректировкой курса?

- А) Директивная стратегия («сверху вниз»)
- Б) Адаптивная стратегия
- В) Кризисная стратегия
- Г) Стратегия быстрых результатов

Какой элемент корпоративной культуры наиболее подвержен целенаправленному влиянию через социальные программы?

- А) Базовые предположения (подсознательные убеждения)
- Б) Провозглашаемые ценности и нормы поведения
- В) Артефакты (физическое пространство, дресс-код)
- Г) Национальная культура

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 выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных мер являются инструментами управления корпоративной культурой через нематериальное стимулирование?

- А) Размещение на внутреннем портале историй успеха сотрудников, воплотивших корпоративные ценности
- Б) Введение системы штрафов за нарушение стандартов обслуживания
- В) Проведение ежегодной конференции с награждением «Амбассадор культуры»
- Г) Утверждение нового штатного расписания с повышением окладов
- Д) Создание кросс-функциональных сообществ по интересам с бюджетом на мероприятия

Какие из перечисленных факторов могут выступать индикаторами успешного закрепления новой культуры после завершения программы изменений?

- А) Доля сотрудников, способных сформулировать обновлённые корпоративные ценности

- Б) Снижение количества больничных листов
- В) Увеличение числа внутренних инициатив и предложений по улучшениям
- Г) Рост среднего стажа работы в организации
- Д) Сокращение количества жалоб на межфункциональные конфликты

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

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

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: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

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

Структура практического занятия:

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

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. 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., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: технологии отбора, оценки и развития : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -432 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-16-012345-7. -Текст : электронный // ЭБС Znanium [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1234567>

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 451 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15979-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/535732>

3. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 168 с. – ISBN 978-5-534-14713-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566256>

8.2. Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 164 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21906-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582408>

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

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 284 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00490-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560401>

4. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 202 с. – ISBN 978-5-534-17932-3

5. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>

6. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 384 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-08165-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559997>

7. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 532 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16872-3

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : Федеральный закон № 152-ФЗ от 27.07.2006 : [принят Государственной думой 8 июля 2006 года : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года] : (редакция от 21.02.2025). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности». - Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. Профессиональные стандарты (по актуальному перечню Минтруда России). -Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (официальный сайт).

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

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

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

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.

- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):

- *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).

- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

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

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

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

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

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

Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>

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

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

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

- **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).