

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 28.05.2026 14:15:21  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.02.04 Основы управления персоналом**

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

### **38.03.03 Управление персоналом**

*(код, наименование направления подготовки)*

### **Управление персоналом организации и государственной службы**

*(наименование образовательной программы)*

### **Бакалавр**

*(квалификация)*

### **Очная форма обучения**

*(форма обучения)*

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

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

**Заведующий кафедрой:**

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

Рабочая программа дисциплины *Б1.О.02.04 Основы управления персоналом* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина *Б1.О.02.04 Основы управления персоналом* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и общепрофессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
-	ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.1	Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в контексте решения профессиональных задач	<p><i>ОПК-1.1. 3-6. Знает</i> базовые термины, теории и законы управления персоналом для решения рабочих задач.</p> <p><i>ОПК-1.1. У-6. Умеет</i> применять основные HR-термины, теоретические подходы и правовые нормы в своей профессиональной деятельности.</p>
			ОПК-1.2	Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя	<p><i>ОПК-1.2. 3-6. Знает</i> терминологию экономических и управленческих теорий, а также основы</p>

				<p>категориальный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства</p>	<p>законодательства РФ для грамотной постановки профессиональных целей</p> <p><i>ОПК-1.2. У-6 Умеет</i> правильно формулировать рабочие задачи, опираясь на научные понятия и законы РФ.</p>
	ОПК-3	<p>Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия</p>	ОПК-3.1	<p>Планирует и осуществляет процесс внедрения кадровых мероприятий, учитывая этапность, вовлеченность и управление коммуникациями</p>	<p><i>ОПК-3.1. 3-3 Знает</i> этапы и правила внедрения кадровых мероприятий, а также способы налаживания коммуникаций и вовлечения участников для успешной кадровой стратегии.</p> <p><i>ОПК-3.1. 3-3 Умеет</i> планировать и поэтапно внедрять кадровые мероприятия, привлекая заинтересованных людей и налаживая коммуникации.</p>
	ОПК-4	<p>Способен применять</p>	ОПК-4.1	<p>Демонстрирует умение</p>	<p><i>ОПК-4.1. 3-3 Знает</i></p>

		<p>современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет</p>		<p>использовать современные инструменты и актуальные методы для выполнения ключевых оперативных задач: подбора, адаптации, оценки и мотивации персонала</p>	<p>теоретические аспекты современных способов и приёмов найма, адаптации, оценки и мотивации персонала.</p> <p><i>ОПК-4.1. У-3 Умеет</i></p> <p>использовать знания о современных инструментах и способах подбора, адаптации, оценки и мотивации персонала для выполнения профессиональных задач</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 72 ак.час на контактную работу с преподавателем, из них 36 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 43 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

*Б1.О.02.04 Основы управления персоналом* реализуется в 3-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

Общий менеджмент

Введение в профессию

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

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			К	СРКР	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ						КАТТЭК
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
<b>Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом</b>															
Тема 1.1	Управление персоналом: базовые термины, цель, задачи	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Концептуальные основы управления персоналом	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Система управления персоналом организации	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, тестирование
<b>Раздел 2. Ресурсное и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом: кадровая политика, структура и стратегия</b>															
Тема 2.1	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, ситуационное задание

	персоналом														
Тема 2.2	Структура персонала организации	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.3	Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, тестирование
<b>Раздел 3. Практические технологии управления персоналом: внедрение, коммуникации и оценка эффективности</b>															
Тема 3.1	Технологии управления персоналом. Этапы и правила внедрения кадровых мероприятий	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 3.2	Основы деятельности службы управления персоналом	12	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 3.3	Оценка эффективности управления персоналом	12	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, расчетное задание, тестирование
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	Экзамен
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	

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. Теоретико-методологические основы управления персоналом**

##### **Тема 1.1. Управление персоналом: базовые термины, цель, задачи. ОПК-1.1, ОПК-1.2.**

Управленческая деятельность. Новая парадигма управления. Персонал как объект управления. Предмет, цель и задачи изучения основ управления персоналом. Организация (предприятие) как социальная система. Закономерности функционирования социальных систем управления. Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом.

##### **Тема 1.2. Концептуальные основы управления персоналом. ОПК-1.1, ОПК-1.2.**

Теории и законы управления персоналом. Положения экономических и управленческих теорий. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом. Философия фирмы. Организационная культура фирмы. Деловое кредо организации. Трудовая деятельность и её основные характеристики.

##### **Тема 1.3. Система управления персоналом организации. ОПК-1.1, ОПК-1.2.**

Система управления персоналом организации. Решения в системе управления персоналом. Цели управления персоналом. Требования, предъявляемые к целям. Функции системы управления персоналом. Задачи системы управления персоналом. Организация труда. Аппарат управления. Организация системы управления персоналом.

#### **Раздел 2. Ресурсное и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом: кадровая политика, структура и стратегия.**

##### **Тема 2.1. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. ОПК-1.2, ОПК-3.1.**

Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Информационное обеспечение. Техническое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение. Основы трудового законодательства РФ в контексте постановки профессиональных целей. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

##### **Тема 2.2. Структура персонала организации. ОПК-1.1, ОПК-3.1.**

Организационная структура персонала. Функциональная структура персонала. Штатная структура персонала. Ролевая структура персонала. Вовлеченность работников в решение поставленных задач.

### **Тема 2.3. Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом. ОПК-1.1, ОПК-3.1.**

Сущность кадровой политики. Содержание кадровой политики. Виды кадровой политики. Эффективность кадровой политики. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом. Планировать и поэтапное внедрение кадровой стратегии. Способы налаживания коммуникаций и вовлечения участников в реализацию кадровой стратегии.

## **Раздел 3. Практические технологии управления персоналом: внедрение, коммуникации и оценка эффективности**

### **Тема 3.1. Технологии управления персоналом. Этапы и правила внедрения кадровых мероприятий. ОПК-1.2, ОПК-4.1**

Понятие «технологии управления персоналом». Профессиональная ориентация. Набор, отбор и наём персонала. Адаптация персонала. Аттестация персонала. Профессиональное обучение и развитие персонала. Подготовка резерва руководителей. Высвобождение работников. Планирование и поэтапное внедрение кадровых мероприятий.

### **Тема 3.2. Основы деятельности службы управления персоналом. ОПК-3.1, ОПК-4.1.**

Эволюция позиций службы управления персоналом в организациях. Функции и интересы службы управления персоналом организации. Модели организации управления персоналом. Роль службы управления персоналом в организации. Эффективное выполнение профессиональных задач в контексте современных способов и приёмов найма, адаптации, оценки и мотивации персонала.

### **Тема 3.3. Оценка эффективности управления персоналом. ОПК-1.2, ОПК-4.1.**

Анализ и описание работы (должности) и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом. Общая оценка эффективности управления персоналом организации. Основы законодательства РФ для грамотной постановки профессиональных целей

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.О.02.04 Основы управления персоналом* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.О.02.04 Основы управления персоналом* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

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

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

## **Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом**

### **Тема 1.1. Управление персоналом: базовые термины, цель, задачи. ОПК-1.1, ОПК-1.2.**

#### Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте специфику управленческой деятельности.
2. Опишите новую парадигму управления.
3. Раскройте суть персонала как объекта управления.
4. Назовите предмет, цель и задачи изучения основ управления персоналом.
5. Охарактеризуйте организацию (предприятие) как социальную систему.
6. Назовите закономерности функционирования социальных систем управления.
7. Перечислите и охарактеризуйте принципы управления персоналом.
8. Опишите методы управления персоналом.

#### Темы для доклада:

1. Эволюция понятий: от «кадрового учёта» до «управления человеческими ресурсами» и «человеческого капитала»
2. Цели управления персоналом на разных этапах жизненного цикла организации
3. Задачи оперативного и стратегического управления персоналом: различия и взаимосвязь
4. Базовые термины управления персоналом: глоссарий для начинающего HR-специалиста
5. Функции управления персоналом по классическим школам менеджмента (А. Файоль, М. Вебер, Э. Мэйо)

#### Ситуация (кейс)

В компании «СтройРесурс», списочной численностью сотрудников 200 чел., занимающейся производством стройматериалов, недавно принят новый HR-менеджер. Ранее кадровой работой занимался бухгалтер, который оформлял только приказы и вёл трудовые книжки.

На совещании генеральный директор поставил задачи:

1. Снизить текучесть кадров среди рабочих цеха (сейчас 40% в год).
2. Ввести адаптацию для новых сотрудников.
3. Разработать систему нематериальной мотивации.

HR-менеджер столкнулся с тем, что руководители цехов не понимают термины: «текучесть», «адаптация», «нематериальная мотивация», а также не знают обязанностей организации по ТК РФ (например, про выходное пособие, профстандарты).

*Задание:*

1. Объясните руководителю цеха своими словами значение трёх терминов (текучесть, адаптация, нематериальная мотивация), используя примеры из их работы. Почему важно знать эти понятия для выполнения задач директора?

2. Назовите две правовые нормы (из ТК РФ), которые HR-менеджер должен учесть при решении задачи по снижению текущести и введении адаптации. Как их нарушение может повлиять на трудовые отношения?

## **Тема 1.2. Концептуальные основы управления персоналом. ОПК-1.1, ОПК-1.2.**

### Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте теории и законы управления персоналом.
2. Раскройте суть положений экономических и управленческих теорий.
3. Опишите эволюцию концептуальных подходов к управлению персоналом.
4. Дайте понятие и приведите примеры философия фирмы.
5. Дайте понятие и приведите примеры организационной культуры фирмы.
6. Дайте понятие и приведите примеры делового кредо организации.
7. Охарактеризуйте специфику трудовой деятельности и её основных характеристик.

### Темы для доклада:

1. Эволюция концепций управления персоналом: от школы научного управления до концепции человеческого капитала
2. Школа человеческих отношений и её вклад в современное управление персоналом: Хоторнские эксперименты
3. Концепция человеческого капитала: теория, критика, практическое применение в HR
4. Ресурсная концепция (RBV) и её влияние на стратегическую роль HR
5. Теория управления по целям (MBO) и её связь с современными системами KPI и OKR

### Ситуация (кейс)

В IT-компании «ИнфоТех» (400 сотрудников, средний возраст 28 лет) долгое время действовала модель управления, основанная на школе научного управления Ф. Тейлора: жёсткая регламентация, почасовой контроль, сдельная оплата за количество строк кода. Однако за последние два года текучесть среди разработчиков выросла до 45%, а инновационность продуктов снизилась (клиенты жалуются на отсутствие новых идей).

Новый HR-директор предложил перейти к концепции человеческого капитала и внедрить элементы школы человеческих отношений (командообразование, гибкий график, обучение).

Финансовый директор возражает: «Зачем инвестировать в обучение, если они могут уйти к конкурентам?» А руководитель разработки говорит: «У нас строгие сроки, нам не нужны кооперативы, а нужен код».

*Задание:*

1. Назовите две концептуальные модели (из истории управленческой мысли), которые описаны в ситуации. Какие базовые HR-термины характеризуют каждую из них? Как эти модели повлияли на проблемы компании?

2. Приведите один теоретический подход (например, из ресурсной концепции или теории человеческого капитала), чтобы обосновать необходимость инвестиций в обучение перед финансовым директором.

### **Тема 1.3. Система управления персоналом организации. ОПК-1.1, ОПК-1.2.**

*Вопросы для опроса:*

1. Раскройте суть системы управления персоналом организации.
2. Опишите решения в системе управления персоналом.
3. Охарактеризуйте цели управления персоналом.
4. Опишите требования, предъявляемые к целям.
5. Раскройте суть функций системы управления персоналом.
6. Перечислите задачи системы управления персоналом.
7. Поясните суть организации труда.
8. Что собой представляет аппарат управления организации.
9. Поясните суть формирования системы управления персоналом.

*Темы для доклада:*

1. Система управления персоналом: понятие, цели, функции и место в общей системе менеджмента
2. Структура системы управления персоналом: субъекты, объекты, уровни управления
3. Подсистемы управления персоналом: кадровое делопроизводство, подбор, обучение, мотивация, оценка
4. Принципы построения эффективной системы управления персоналом
5. Методологическое и нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом

*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 функций управления персоналом предполагает планирование потребностей и источников комплектования персонала:

- А) организационная
- Б) социально-экономическая
- В) воспроизводственная
- Г) мотивационная

Какие из методов управления персоналом опираются на административную подчиненность объекта субъекту, на основе существующей иерархии управления, основываются на власти, дисциплине и наказании:

- А) административные
- Б) социально-психологические
- В) экономические
- Г) психологические

*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.*

Прочитайте утверждения об управлении человеческими ресурсами (УП) как подсистеме менеджмента организации и как социальной системе. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) УП взаимодействует с другими подсистемами менеджмента (финансы, производство, маркетинг) и участвует в достижении стратегических целей организации.

Б) УП как социальная система не зависит от культуры, ценностей и неформальных отношений в коллективе.

В) В социальной системе УП люди рассматриваются как пассивные ресурсы, полностью управляемые внешними приказами.

Г) УП включает в себя не только формальные структуры, но и неформальные группы, нормы поведения и самоорганизацию сотрудников.

Д) УП ограничивается только кадровым учётом и делопроизводством, не влияя на эффективность бизнеса.

*Тест 3.*

*Прочитайте текст и установите соответствие. Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.*

Соотнесите понятия и характеристики из левого столбца с соответствующими описаниями из правого столбца. Каждому пункту левого столбца соответствует один правильный пункт правого.

№	Понятие / положение	№	Характеристика (описание)
1	УП как функциональная подсистема менеджмента	А	Включает не только формальную структуру, но и неформальные группы, нормы, ценности, самоорганизацию
2	Открытая социальная система	Б	Обеспечивает связь между кадровыми процессами и бизнес-процессами (финансы, производство, маркетинг)
3	Стратегическая роль УП	В	Преобразование целей организации в кадровые стратегии (подбор, мотивация, развитие)
4	Социальная система УП	Г	Взаимодействие с рынком труда, законодательством, профсоюзами; адаптация к внешним изменениям
5	Кадровое планирование	Д	Участие HR в управленческом цикле через прогнозирование потребности в персонале

## **Раздел 2. Ресурсное и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом: кадровая политика, структура и стратегия.**

### **Тема 2.1. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. ОПК-1.2, ОПК-3.1.**

#### Вопросы для опроса:

1. Что входит в кадровое обеспечение системы управления персоналом? Какие документы являются основой кадрового обеспечения?
2. Перечислите три основных источника правового обеспечения управления персоналом (по юридической силе). Какой локальный нормативный акт является обязательным для любой организации согласно ТК РФ?
3. Что понимается под информационным обеспечением управления персоналом? Приведите примеры входной и выходной информации для процесса «подбор персонала».
4. Какие технические средства входят в техническое обеспечение HR-процессов? Приведите не менее трёх примеров.

5. Что такое HRIS (Human Resource Information System)? Назовите две популярные HRIS-системы, используемые в России.
6. Какие статьи ТК РФ регулируют защиту персональных данных работника? Какая ответственность предусмотрена за их разглашение?
7. Как связаны кадровое, информационное и правовое обеспечение при приёме нового сотрудника? Опишите короткий алгоритм с примером.

Темы для доклада:

1. Кадровое обеспечение СУП: структура, компетенции и нормативное регулирование.
2. Документационное обеспечение управления персоналом (делопроизводство).
3. Правовое обеспечение управления персоналом: ТК РФ, локальные акты, ответственность.
4. Информационное обеспечение: сбор, обработка и защита персональных данных работников..
5. Техническое обеспечение HR-процессов: компьютеры, серверы, биометрия.

Ситуация (кейс)

В производственной компании «СтройМонтаж» (списочная численность персонала 500 чел.) работа кадровой службы организована преимущественно в бумажном виде: личные карточки (Т-2), трудовые книжки, приказы – всё на бумаге, расчёт зарплаты – в Excel.

Недавно компания выиграла крупный контракт, и за два месяца планируется нанять 120 новых рабочих. Руководитель HR-отдела ставит задачи:

1. Ускорить подбор, не нарушая прав соискателей.
2. Обеспечить юридическую защиту персональных данных при передаче их по электронной почте.
3. Наладить учёт рабочего времени с помощью автоматизированной системы (пропускной пункт со сканером отпечатков пальцев).

Начальник службы безопасности предупредил, что сканер отпечатков – это биометрия, её обработка строго регулируется. Финансовый директор не хочет покупать HRIS, считая, что «можно и на бумаге».

Задание:

1. Сформулируйте три конкретные рабочие задачи для HR-отдела (используя научные/профессиональные термины: HRIS, персональные данные, биометрия, согласие, локальный акт, ускорение подбора и др.), которые необходимо решить для выполнения указанных трёх требований. Каждая задача должна содержать термин и ссылку на правовую норму (статью ТК РФ или ФЗ).

2. Обоснуйте, почему предложение финансового директора «работать на бумаге» противоречит как правовым нормам (укажите статью), так и современным принципам информационного обеспечения. Какое

техническое решение (конкретное название или тип системы) вы предложите вместо полного отказа от автоматизации?

## **Тема 2.2. Структура персонала организации. ОПК-1.1, ОПК-3.1.**

### Вопросы для опроса:

1. Что понимается под структурой персонала организации? Какие два основных среза (вида) структуры персонала обычно выделяют?
2. Назовите основные категории персонала согласно общероссийскому классификатору (ОКПДТР) и ТК РФ. Чем отличаются «рабочие» от «служащих»?
3. Что характеризует профессионально-квалификационная структура персонала? Какие показатели используются для её анализа?
4. Зачем организации анализировать половозрастную структуру персонала? Приведите два примера кадровых рисков, связанных с «старением» персонала.
5. Что входит в социальную структуру персонала? Какие данные можно получить, анализируя её?

### Темы для доклада:

1. Понятие и виды структуры персонала: статистическая, аналитическая, организационная
2. Профессионально-квалификационная структура персонала: анализ и использование в подборе
3. Половозрастная структура персонала: демографические риски и управление
4. Социальная структура персонала: образование, семейное положение, стаж, доходы
5. Территориальная и структурная структура (филиалы, удалённые подразделения)

### Ситуация (кейс)

В производственной компании «МеталлПрофиль» (600 сотрудников) структура персонала за последние 5 лет существенно изменилась:

- доля работников предпенсионного и пенсионного возраста выросла с 18% до 35%;
- доля рабочих (основных и вспомогательных) снизилась до 45% при рекомендуемой для отрасли 60–70%;
- доля руководителей и административного персонала увеличилась до 22% (норма 8–12%).

Генеральный директор поручил HR-директору разработать кадровые мероприятия по омоложению коллектива и снижению управленческой нагрузки. Однако руководители цехов и старшие мастера (средний возраст 55 лет) сопротивляются: «Молодёжь не хочет работать, все сразу хотят быть

начальниками», «У нас уникальные технологии, новички не справятся». Совет ветеранов предприятия также настроен скептически.

*Задание:*

1. Назовите три этапа внедрения кадровых мероприятий, которые необходимо пройти для изменения структуры персонала (омоложение и оптимизация управленческого звена). Для каждого этапа укажите одно конкретное действие и способ коммуникации/вовлечения участников.

2. Предложите два способа налаживания коммуникаций с сопротивляющимися группами (руководители цехов, совет ветеранов), чтобы они стали союзниками, а не препятствием для кадровой стратегии.

**Тема 2.3. Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом. ОПК-1.1, ОПК-3.1.**

*Вопросы для опроса:*

1. Охарактеризуйте виды кадровой политики.
2. Опишите элементы кадровой политики.
3. Поясните суть эффективности кадровой политики.
4. Охарактеризуйте виды кадровых стратегий.
5. Опишите этапы разработки стратегии управления персоналом.
6. Раскройте содержание, цели и задачи планирования персонала.
7. Поясните принципы и этапы кадрового планирования.

*Темы для доклада:*

1. Понятие, цели и уровни кадровой политики: государственная, отраслевая, организационная
2. Типология кадровой политики: открытая / закрытая, пассивная / активная / реактивная / превентивная
3. Элементы кадровой политики: принципы, цели, приоритеты, инструменты
4. Стратегия управления персоналом: понятие, типы и связь с бизнес-стратегией
5. Этапы разработки и внедрения кадровой политики

*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 группа кадровых рисков связана с ошибками персонала, допущенными вследствие недостаточной квалификации, перегрузки, усталости, болезни, а также халатности и злого умысла

- А) риски ошибочного выбора направлений кадровой политики
- Б) риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения
- В) риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала
- Г) риски, связанные с недостаточной защитой информации, как в процессе работы, так и при увольнении работника

Какой тип кадровой политики предполагает ориентацию организации на формирование определенной корпоративной культуры и замещение персонала за счет занятых сотрудников

- А) активная
- Б) пассивная
- В) открытая
- Г) закрытая

### *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.*

Прочитайте утверждения о кадровой политике и стратегии управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Кадровая политика определяет общие принципы работы с персоналом, а HR-стратегия – долгосрочные направления и способы их реализации.

Б) Открытая кадровая политика предполагает приоритет внутреннего продвижения и закрытость от внешнего рынка труда.

В) Стратегия УП должна вытекать из общей бизнес-стратегии организации и быть с ней согласованной.

Г) Кадровая политика и HR-стратегия – это одно и то же понятие, не имеющее различий.

Д) Закрытая кадровая политика характеризуется активным привлечением персонала со стороны и высокой текучестью.

### *Задание открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания «Медиахолдинг» последние два года испытывает трудности с удержанием молодых специалистов. Текучесть среди маркетологов в возрасте

до 30 лет достигает 35% в год (средняя по рынку – 18%). HR-директор считает, что причина – отсутствие четкой кадровой политики: приём ведётся хаотично, обучение не планируется, социальный пакет одинаков для всех, повышения в основном внешние. Генеральный директор предложил либо полностью открыть доступ на рынок труда (активно нанимать «готовых» специалистов), либо жёстко закрыться и растить кадры внутри. Руководитель HR-отдела настаивает на разработке сбалансированной кадровой политики.

*Вопросы к ситуации:*

1. Какие два типа кадровой политики по степени открытости описывает генеральный директор? Дайте их краткую характеристику применительно к компании.

2. Какой тип кадровой политики (открытая, закрытая или сбалансированная) вы рекомендовали бы для «Медиахолдинг»? Назовите не менее двух аргументов, исходя из ситуации.

3. Перечислите три кадровых мероприятия, которые должны быть включены в кадровую политику компании для снижения текучести молодых специалистов (укажите, к какому типу политики они относятся: открытой, закрытой или смешанной).

### **Раздел 3. Практические технологии управления персоналом: внедрение, коммуникации и оценка эффективности**

#### **Тема 3.1. Технологии управления персоналом. Этапы и правила внедрения кадровых мероприятий. ОПК-1.2, ОПК-4.1**

*Вопросы для опроса:*

1. Что понимается под «технологией управления персоналом»? Приведите примеры трёх кадровых технологий (например, подбор, адаптация, обучение).

2. Назовите основные этапы внедрения новой кадровой технологии в организации (от инициации до оценки эффективности).

3. Какие три правила необходимо соблюдать при внедрении любых кадровых мероприятий, чтобы снизить сопротивление персонала?

4. Какую роль играют коммуникации при внедрении кадровых мероприятий? Назовите два эффективных канала информирования сотрудников о новой технологии оценки (например, «360 градусов»).

5. Назовите три основных причины сопротивления сотрудников внедрению новой системы КРІ. Какую технологию преодоления сопротивления можно применить?

*Темы для доклада:*

1. Классификация технологий управления персоналом: подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация, высвобождение

2. Этапы внедрения кадровой технологии: от диагностики до масштабирования

3. Правила успешного внедрения кадровых мероприятий: прозрачность, последовательность, вовлечение

4. Роль коммуникаций при внедрении HR-технологий: каналы, сообщения, обратная связь

5. Преодоление сопротивления персонала: причины, методы, ролевая модель (агенты изменений)

### Ситуация (кейс)

В компании «IT-Решения» (300 сотрудников, разработка ПО) текучесть программистов в последние два года выросла с 12% до 28%. Опрос увольняющихся показал:

«Нет карьерного роста, годами делаю одно и то же».

«Меня никто не обучает, новые технологии приходится осваивать самому в нерабочее время».

«Непонятно, за что начисляют премию, оценки руководителя субъективны».

HR-директор предлагает внедрить три новых кадровых мероприятия:

Индивидуальные планы развития (ИПР) с ежеквартальными целями.

Систему наставничества (старший разработчик – младший).

Ежеквартальную оценку 360 градусов вместо ежегодной анонимной оценки.

Генеральный директор сомневается: «Не будет ли это лишней бюрократией?», «Сколько времени займёт внедрение?», «А что скажут руководители?».

Вам, как HR-специалисту, поручено разработать план внедрения.

*Задание:*

1. Сформулируйте три этапа внедрения указанных кадровых мероприятий (от инициации до масштабирования). Для каждого этапа назовите один современный инструмент или способ (из области подбора, адаптации, оценки или мотивации), который вы примените, и поясните, как этот инструмент помогает выполнить этап.

2. Опишите способ мотивации для руководителей разработки (тимлидов), чтобы они активно участвовали во внедрении ИПР и системы наставничества (укажите конкретный нематериальный или материальный стимул).

## **Тема 3.2. Основы деятельности службы управления персоналом. ОПК-3.1, ОПК-4.1.**

### Вопросы к опросу:

1. Назовите три модели организационной структуры HR-службы (классическую, партнёрскую, центр обслуживания). В чём их отличие?

2. Какие функции HR-службы являются обязательными (независимо от численности организации) согласно ТК РФ? Назовите не менее трёх.

3. Какие локальные нормативные акты должна разработать служба управления персоналом в первую очередь? Назовите не менее четырёх.

4. От каких факторов зависит численность HR-службы? Какой показатель используется для нормирования (например, количество сотрудников на одного HR-специалиста)?

5. Как распределены обязанности по управлению персоналом между HR-службой и линейными руководителями? Приведите два примера, когда линейный руководитель отвечает за людей сам.

#### Темы для доклада:

1. Эволюция HR-службы: от отдела кадров до HR-бизнес-партнёрства
2. Организационная структура HR-службы: классическая, функциональная, матричная, модель Д. Ульриха
3. Функции и задачи HR-службы: стратегические, операционные, обеспечивающие
4. Локальное нормативное обеспечение деятельности HR-службы
5. Численность и нормирование труда HR-специалистов

#### Ситуационное задание

В компании по производству мебели «Уют» отдел кадров долгое время занимался только учётом и кадровым делопроизводством. С ростом бизнеса возникла потребность в системном подборе производственного и офисного персонала. Генеральный директор поручил HR-специалисту наладить отбор. Специалист предложил новую схему: заявку на вакансию подаёт линейный руководитель, HR проводит отбор (скрининг, тестирование, интервью), окончательное решение о найме принимает руководитель подразделения. Однако линейные мастера привыкли, что «кадры сами всё решают», и перестали участвовать в оценке кандидатов, что привело к ошибкам: подобрали слабых рабочих, через месяц уволились. Директор требует пересмотреть функции HR-службы и распределение ответственности за подбор.

Вопросы к ситуации:

1. Какие три основные группы функций должна выполнять современная служба УП (по уровням) и какие из них явно отсутствовали в компании «Уют» до реорганизации?

2. Назовите не менее двух ошибок в новой схеме подбора, связанных с неправильным распределением функций между HR и линейными руководителями.

3. Предложите три конкретных изменения в организации деятельности HR-службы и процесса отбора, чтобы исправить ситуацию (с обоснованием).

### Тема 3.3. Оценка эффективности управления персоналом. ОПК-1.2, ОПК-4.1.

#### Вопросы для опроса:

1. Показатели экономической эффективности УП.
2. Социальная эффективность УП.
3. Организационная эффективность УП
4. Способы повышения эффективности УП.

#### Темы для доклада:

1. Система ключевых показателей эффективности (KPI) в управлении персоналом: разработка и внедрение.
2. Методы оценки экономической эффективности HR-процессов: ROI, Human Capital Value Added, Cost-Benefit Analysis.
3. Социальная эффективность управления человеческими ресурсами: показатели удовлетворённости, вовлечённости и социальной стабильности.
4. Влияние цифровизации и HR-аналитики на эффективность управления персоналом: дашборды, предиктивные модели, автоматизация.
5. Бенчмаркинг в HR: сравнение эффективности управления персоналом с конкурентами и отраслевыми стандартами.

#### 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.*

Какой показатель характеризует соотношение прибыли, полученной от деятельности сотрудника (или группы), к затратам на персонал (зарплата, обучение, подбор)

- А) Коэффициент текучести кадров
- Б) Рентабельность инвестиций в человеческий капитал
- В) Коэффициент абсентеизма
- Г) Time-to-Hire (время закрытия вакансии).

Какой коэффициент эффективности УП рассчитывается как отношение количества уволенных по собственному желанию и за нарушения дисциплины к среднесписочной численности (в %)

- А) Коэффициент оборота по приему.
- Б) Коэффициент постоянства кадров.
- В) Коэффициент текучести кадров.
- Г) Коэффициент замещения.

### 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.

Ознакомьтесь с утверждениями об эффективности УП. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Коэффициент текучести кадров, рассчитанный как отношение уволенных по собственному желанию и за нарушения дисциплины к среднесписочной численности, является исключительно экономическим показателем и не отражает социальную стабильность.

Б) Показатель HCVA (Human Capital Value Added – добавленная стоимость человеческого капитала) рассчитывается как прибыль за вычетом операционных затрат (исключая затраты на персонал), делённая на среднесписочную численность.

В) Рентабельность инвестиций в обучение (ROI обучения) может быть рассчитана как (денежная выгода от обучения – затраты на обучение) / затраты на обучение × 100%.

Г) Сбалансированная система показателей (BSC) для HR включает только финансовые метрики, например, долю ФОТ в выручке.

Д) Абсентеизм (невыходы на работу) – важный показатель эффективности, который косвенно свидетельствует об уровне мотивации и социально-психологическом климате.

Е) Бенчмаркинг в HR не позволяет сравнивать эффективность работы с персоналом, так как каждая организация уникальна.

### Тест 3.

Прочитайте текст и установите соответствие. Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Соотнесите показатели эффективности УП (левый столбец) с их определениями или формулами расчёта (правый столбец). Каждому показателю соответствует одно описание.

№	Показатель эффективности УП	№	Определение / формула
1	Коэффициент текучести кадров	А	(Количество уволенных по собственному желанию + за нарушение дисциплины) / Среднесписочную численность × 100%

2	ROI обучения	Б	(Денежная выгода от обучения – Затраты на обучение) / Затраты на обучение × 100%
3	Time-to-Hire	В	Отношение суммы прибыли за вычетом операционных затрат (без учёта зарплаты) к среднесписочной численности
4	HCVA (Human Capital Value Added)	Г	Количество календарных дней от утверждения заявки на вакансию до выхода кандидата на работу
5	Cost-per-Hire	Д	Количество пропущенных рабочих дней / Общий фонд рабочего времени × 100%
6	Коэффициент абсентеизма	Е	Сумма затрат на подбор (рекрутинг, тестирование, реклама) / Количество нанятых сотрудников

### Расчетное задание

Имеются следующие данные о деятельности организации «Техномаркет» за отчетный год:

1. Выручка от реализации – 250 000 тыс. руб.
2. Чистая прибыль – 40 000 тыс. руб.
3. Среднесписочная численность работников – 200 чел.
4. Общие затраты на персонал (ФОТ, налоги, обучение, подбор, соцпакет) – 60 000 тыс. руб.
5. Принято на работу – 35 чел.
6. Уволено всего – 45 чел., из них:
  - по собственному желанию – 30 чел.
  - за нарушение дисциплины – 5 чел.
  - по сокращению штата – 10 чел.
7. Количество дней, пропущенных по болезни и другим причинам (невыходы) – 1 200 человеко-дней.
8. Общее количество рабочих дней в году (на одного списочного) – 230 дней.

#### Задание:

1. Рассчитайте пять показателей эффективности управления человеческими ресурсами:
  - Производительность труда (выработку на одного работника)
  - Рентабельность персонала (прибыль на одного сотрудника)
  - Коэффициент текучести кадров
  - Коэффициент абсентеизм
  - Коэффициент эффективности затрат на персонал (отношение выручки к затратам на персонал).
2. Сделайте краткий вывод об эффективности использования человеческих ресурсов.

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 1.1-1.3)**

#### **Ситуационные задания**

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

#### **Задание 1**

Компания «Вектор» (сфера IT-разработки, 300 сотрудников) последние два года демонстрирует стабильный рост выручки (40% в год). Однако HR-директор фиксирует проблемы:

- время закрытия вакансий разработчиков выросло до 3 месяцев (рыночный стандарт – 1,5 месяца);
- текучесть среди ведущих программистов достигла 35% (в основном уходят к конкурентам);
- в компании действует пассивная кадровая политика: отсутствует HR-стратегия, планирование персонала ведётся по факту, не используются методы прогноза, бюджет на обучение минимален.

Генеральный директор ставит задачу: разработать новую кадровую политику и HR-стратегию, обеспечивающую рост без потери ключевых сотрудников, и представить бизнес-обоснование предлагаемых решений.

### *Вопросы к ситуации*

1. Какой тип кадровой политики (по степени открытости и по характеру воздействия) целесообразно выбрать компании «Вектор»? Назовите тип и дайте его характеристику. Обоснуйте свой выбор с учётом стадии жизненного цикла организации и описанных проблем.

2. Какие методы кадрового планирования (не менее двух) вы порекомендуете для прогнозирования потребности в разработчиках на следующий год? Для каждого метода укажите исходные данные, необходимые для расчёта, и кратко опишите процедуру применения.

3. Предложите два организационно-управленческих решения в рамках новой кадровой политики, направленных на снижение текучести ведущих программистов. Для каждого решения укажите: теоретическое обоснование (какую модель или концепцию вы используете); ожидаемый социальный и экономический эффект; способ оценки эффективности (инструментарий).

### **Задание 2**

В конструкторском бюро «ИнжПроект» (численность 120 человек, средний возраст 45 лет) в последние два года наблюдается снижение сплоченности коллектива. Руководство фиксирует:

- участились конфликты между отделами (конструкторы vs технологи);
- снизилась взаимопомощь (сотрудники работают изолированно);
- выросла эмоциональная напряженность по данным анонимного опроса (только 35% опрошенных чувствуют поддержку коллег);
- текучесть среди молодых специалистов, принятых в прошлом году, составила 60% (жалуются на «закрытость» старожилов).

Генеральный директор поручил HR-службе разработать программу повышения сплоченности коллектива, обосновав выбор мероприятий теоретически и экономически.

### *Вопросы к ситуации:*

1. Какие теоретические модели сплоченности (не менее двух) вы используете для диагностики причин низкой сплоченности в КБ «ИнжПроект»? Кратко опишите каждую модель и укажите, какие факторы сплоченности с их помощью можно выявить.

2. Предложите конкретный инструментарий (не менее двух методов сбора данных) для оценки уровня сплоченности и выявления зон разобщения. Для каждого метода укажите, какую информацию он предоставит и как эта информация ляжет в основу управленческих решений.

3. Разработайте два организационно-управленческих решения (мероприятия) для повышения сплоченности. Для каждого решения обоснуйте: на какую теоретическую модель (или фактор сплоченности) оно опирается; ожидаемый социальный эффект (изменение показателей) и способ его оценки; примерную логику расчёта экономической эффективности (какие издержки сократятся).

## Тестовые задания

*С одним правильным ответом*

Какое понятие в управлении человеческими ресурсами обозначает совокупность знаний, умений, навыков и способностей работников, которые приносят экономическую выгоду организации и являются объектом инвестиций

- А) Трудовой потенциал
- Б) Человеческий капитал
- В) Рабочая сила
- Г) Человеческий ресурс

*С несколькими правильными ответами*

На производственном предприятии «Металлург» за последние полгода резко выросла текучесть среди операторов станков (с 8% до 22%). Анкетирование увольняющихся показало основные жалобы: «несправедливая оплата», «нет перспектив роста», «начальник цеха кричит». HR-директор поручил своему заместителю провести углублённый анализ, используя теоретические модели. Заместитель предлагает несколько вариантов действий.

Варианты действий:

А) Исключительно повысить зарплату всем операторам на 15%, опираясь на теорию справедливости (С. Адамс), чтобы восстановить баланс «вклад – отдача».

Б) Применить двухфакторную теорию Ф. Герцберга: отдельно проанализировать гигиенические факторы (условия труда, зарплата, стиль руководства) и мотиваторы (карьера, признание, достижения), затем разработать программу раздельного воздействия.

В) Внедрить систему КРІ и переменной оплаты без изменения базовой ставки, основываясь на теории ожидания В. Врума (чёткая связь между усилием, результатом и вознаграждением).

Г) Использовать модель ситуационного лидерства П. Херси – К. Бланшара для оценки зрелости подчинённых и адаптации стиля руководства начальника цеха, одновременно разработав план профессионального развития операторов.

Д) Пройгнорировать жалобы на «несправедливость», так как это субъективное восприятие, и сфокусироваться только на замене начальника цеха – это модель «замена лидера» из управленческой теории.

*На установление последовательности*

Прочитайте текст и установите последовательность.

Современный этап, девизом которого стал лозунг «От равных прав к равным возможностям», знаменуется стремлением максимально интегрировать людей с нарушениями здоровья в общество, предоставить им равные возможности

участия в политической, культурной, спортивной жизни, создать условия для максимально возможной независимой жизни.

Расположите этапы установления недискриминационного взаимодействия с лицами с ограниченными возможностями здоровья в правильной последовательности.

Этапы:

1. Оценка текущих возможностей и потребностей
2. Разработка плана действий
3. Реализация мероприятий
4. Анализ результатов и корректировка
5. Определение целей и задач

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

*На установление соответствия*

Соотнесите примеры поведения сотрудника (левый столбец) с компонентами командной работы (правый столбец). Каждому примеру соответствует один компонент.

№	Пример поведения	№	Компонент командной работы
1	Сотрудник всегда выполняет свои задачи в оговоренные сроки и с требуемым качеством, а в случае ошибки не перекладывает ответственность на других	А	Соблюдение корпоративных норм (регламентов, дресс-кода, этики)
2	Во время совещания сотрудник не перебивает коллег, соблюдает субординацию, использует принятые в компании формы приветствия и обращения	Б	Ответственность за качество собственного вклада
3	Сотрудник предлагает помощь коллеге, который не успевает выполнить задание, и вместе с ним перераспределяет нагрузку	В	Эффективное взаимодействие (помощь, координация)

4	Сотрудник регулярно информирует команду о ходе своей работы, участвует в общих чатах и оперативно отвечает на запросы	Г	Коммуникативная открытость (информирование, доступность)
5	Сотрудник при несогласии с решением команды предлагает аргументированную альтернативу и голосует за общее решение после обсуждения	Д	Конструктивное разрешение разногласий и поддержка коллективного выбора

### *С открытым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вы являетесь руководителем отдела маркетинга в компании. Один из ваших сотрудников регулярно нарушает сроки сдачи проектов, хотя имеет достаточно опыта и квалификации для выполнения работы вовремя. Это уже привело к задержкам в нескольких проектах и негативно сказалось на репутации вашего отдела перед руководством компании.

*Задание*

1. Каковы ваши действия?
2. Обоснуйте свой ответ.

### *Доклад*

*Примерная тематика докладов в рамках КТ 1*

1. Эволюция моделей управления человеческими ресурсами: от кадрового администрирования к стратегическому партнёрству (модели Г. Десслера, Д. Ульриха, Г. Минцберга).

2. Интеграция УП в общую систему менеджмента: взаимосвязь с функциями планирования, организации, мотивации и контроля – теоретические основы (Файоль, Минцберг) и современные организационные модели (матричная, проектная, сетевая структура HR-службы)

3. Этапы формирования командной сплоченности: психологические механизмы, принципы эффективной коммуникации и распределение ролей в группе (модели Такмена, Белбина).

4. Корпоративная этика как основа социального развития коллектива: нормы, правила поведения, способы разрешения конфликтов и формирования доверия.

5. Механизмы распределения и принятия ответственности в команде: технологии постановки целей, контроль исполнения, взаимопомощь и санкции за невыполнение обязательств.

6. Теоретические модели кадровой политики: открытая vs закрытая, пассивная vs активная – методология выбора для организации на разных стадиях жизненного цикла

7 Стратегическое кадровое планирование: методы прогнозирования потребности в персонале (нормативный, экстраполяция, экспертные оценки, моделирование бизнес-процессов).

8. Инструментарий обоснования кадровой стратегии: PESTLE-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, сценарии развития человеческих ресурсов.

#### 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 1.1-1.3***

#### *Вопросы для опроса*

1. В чём проявляется свойство УП как открытой социальной системы?

Каковы её ключевые компоненты и внутренние подсистемы?

2. Какие внутренние и внешние факторы оказывают влияние на функционирование системы управления человеческими ресурсами?

3. Какие социальные эффекты (результаты) порождает эффективное управление человеческими ресурсами?

4. Каким образом в организации создаются (возникают) формальные и неформальные группы? Каков механизм этого процесса?

5. От каких факторов зависит эффективность деятельности трудового коллектива? Как её оценить?

6. Какие уровни и показатели характеризуют силу корпоративной культуры предприятия?

7. Из каких компонентов (подсистем, элементов) состоит кадровая политика организации?

8. Как оценить результативность (эффективность) кадровой политики? Какие критерии используются?

9. Какие существуют типы кадровых стратегий? Чем они отличаются? Какова последовательность этапов при разработке стратегии управления персоналом?

*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 2.1-2.3)**

### *Ситуационные задания*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

#### Задание 1

В розничной сети «Магнолия» (50 магазинов, 800 сотрудников) аттестация ранее не проводилась. HR-директор инициировал внедрение ежегодной аттестации для управляющих магазинами и их заместителей. Разработано положение, утверждены критерии (выполнение KPI по выручке, соблюдение стандартов обслуживания, текучесть кадров). После первой аттестации: 12% управляющих получили оценку «не соответствует»; 8% – «превышает ожидания»; остальные – «соответствует».

На основе результатов HR-директор предложил: уволить всех «не соответствующих»; выплатить премию 50% оклада «превышающим ожидания»; остальным оставить всё без изменений.

Генеральный директор усомнился: «А не повысится ли текучесть среди уволенных и не снизится ли мотивация остальных?» Он потребовал обосновать управленческие решения с учётом стратегической цели компании – удержание опытных управленцев и рост продаж.

*Вопросы к ситуации*

1. Какие стратегические и оперативные цели преследует аттестация в данном кейсе? Почему предложение уволить всех «не соответствующих» может противоречить этим целям?

2. Предложите альтернативное управленческое решение для группы «не соответствует» (вместо увольнения). Обоснуйте его с точки зрения развития персонала и снижения рисков.

3. Как следует скорректировать систему материального стимулирования для «соответствующих» и «превышающих ожидания», чтобы избежать демотивации большинства?

## Задание 2

Крупная логистическая компания «ТрансЛайн» (2 000 сотрудников, 30 филиалов) ежегодно нанимает около 400 водителей и 100 диспетчеров. Существующая система подбора:

- заявка на вакансию подаётся устно, требования размыты («нужен ответственный водитель»);
- поиск – только через бесплатные сайты и «сарафанное радио»;
- отбор проводит необученный инспектор по кадрам без использования тестов;
- время закрытия вакансии водителя достигает 45 дней (рыночный норматив – 20 дней), а текучесть новичков за первый месяц – 35%.

Генеральный директор поручил HR-директору разработать новую систему набора и отбора, способную сократить время закрытия вакансий и повысить качество найма. После внедрения новой системы прошло 6 месяцев. HR-директор отчитался: «Время закрытия вакансии сократилось до 22 дней, а текучесть новичков упала до 18%». Однако затраты на подбор выросли на 40%. Директор требует обосновать, почему такое увеличение затрат оправданно.

*Вопросы к ситуации:*

1. Какие оперативные и стратегические цели преследовала новая система подбора? Назовите не менее двух целей.

2. Обоснуйте, почему увеличение затрат на подбор на 40% является экономически целесообразным (или нецелесообразным) в данной ситуации.

3. Какие три управленческих решения в области отбора (конкретные методы или этапы) могли привести к сокращению текучести новичков с 35% до 18%?

## *Тестовые задания*

*С одним правильным ответом*

Согласно двухфакторной теории Фредерика Герцберга, какие факторы относятся к «гигиеническим» и способны лишь снизить неудовлетворённость, но не создают долговременной мотивации

А) Достижение результата, признание, карьерный рост.

Б) Уровень заработной платы, условия труда, политика компании.

- В) Интерес к задаче, ответственность, творческая свобода.
- Г) Постановка целей, обратная связь по результатам.

*С несколькими правильными ответами*

Какие два метода из перечисленных относятся к активным методам оценки персонала, позволяющим моделировать рабочее поведение и оценить практические навыки

- А) Ассесмент-центр (ролевые игры, групповые дискуссии, кейсы).
- Б) Анализ резюме и сопроводительного письма.
- В) Поведенческое интервью (ВЕИ – интервью по компетенциям).
- Г) Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы.

*На установление соответствия*

Соотнесите методы и этапы подбора персонала (левый столбец) с их правильными характеристиками или назначением (правый столбец). Каждому элементу левого столбца соответствует один элемент правого.

№	Метод / этап подбора	№	Характеристика / назначение
1	Ассесмент-центр	А	Первичный отсев кандидатов на основе анализа резюме и короткого телефонного интервью
2	Скрининг (прескрининг)	Б	Комплексная оценка компетенций с помощью ролевых игр, кейсов и групповых дискуссий
3	Реферальный найм	В	Получение информации о кандидате от его предыдущих руководителей или коллег
4	Поведенческое интервью (ВЕИ)	Г	Привлечение кандидатов через рекомендации действующих сотрудников (программа «приведи друга»)
5	Cost-per-Hire	Д	Вопросы о конкретных ситуациях из прошлого опыта для прогнозирования поведения в будущем

6	Проверка рекомендаций	Е	Экономический показатель, характеризующий общие затраты на подбор одного сотрудника
---	-----------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------

### *С открытым ответом*

В производственной компании «ДМЗ» (500 сотрудников, цех сварки – 120 человек) текучесть сварщиков за последний год достигла 40% (средняя по отрасли – 18%). Опрос увольняющихся показал, что зарплата находится на среднерыночном уровне, но работники недовольны системой премирования: все сварщики получают одинаковую ежемесячную премию (20% оклада) при выполнении плана цеха по объёму, независимо от индивидуального вклада и качества. Многие жалуются, что «новички получают столько же, сколько и ветераны», а «брак не наказывается».

HR-директор предложил два альтернативных варианта изменения системы мотивации:

А) Ввести индивидуальную сдельную оплату: фиксированная расценка за 1 кг качественного шва (без брака). При этом лучшие сварщики смогут заработать на 15–20% больше, чем сейчас. Постоянная часть оклада остаётся на прежнем уровне.

Б) Сохранить повременно-премиальную систему, но изменить принцип начисления: отменить премию за общий объём цеха, вместо этого ввести ежеквартальные премии за выполнение командных КРІ бригады (снижение процента брака, соблюдение сроков, экономия материала) в размере до 25% оклада, а также добавить нематериальные стимулы – программу наставничества и карьерные треки (разряды, старший сварщик).

Задание:

1. Какое решение (А или Б) вы рекомендовали бы с точки зрения стратегической цели компании – устойчивое снижение текучести и повышение качества продукции? Свой выбор обоснуйте, используя минимум одну теорию мотивации (назовите её и примените к ситуации).

2. Предложите два ключевых показателя эффективности (КРІ) для мониторинга успеха внедрённого решения через 6 месяцев.

### *Опрос*

*Вопросы для опроса:*

1. Какие основные методы привлечения кандидатов вы знаете?
2. Что такое профиль компетенций и для чего он используется при отборе?
3. Назовите не менее трёх этапов процесса отбора персонала после получения резюме.
4. В чём различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

5. Какие факторы, согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, относятся к «мотиваторам», а какие – к «гигиеническим»?
6. Что такое система грейдов? Как она связана с мотивацией и удержанием персонала?
7. Какие методы оценки персонала позволяют оценить поведенческие компетенции (например, лидерство, работу в команде)?
8. Что такое аттестация персонала? Каковы её возможные правовые последствия для сотрудника (согласно ТК РФ)?
9. Предложите три ключевых показателя эффективности (KPI) для оценки работы менеджера по подбору персонала.

*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 – 2 (Темы 3.1-3.3)**

### *Расчетные задания*

#### Задание 1.

В компании «СтройМонтаж» за отчетный год имеются следующие данные о движении персонала:

- Среднесписочная численность работников – 400 чел.
- Принято на работу – 80 чел.
- Уволено всего – 95 чел., в том числе:
  - по собственному желанию – 60 чел.
  - за нарушение трудовой дисциплины – 10 чел.
  - в связи с сокращением штата – 15 чел.
  - в связи с выходом на пенсию – 5 чел.
  - по другим причинам (переезд, призыв) – 5 чел.

Руководство компании планирует программу по снижению текучести. Перед внедрением мероприятий необходимо проанализировать текущую ситуацию.

#### *Задание*

1. Рассчитайте следующие коэффициенты движения персонала за отчетный год:

- Коэффициент оборота по приему (Кпр).
- Коэффициент оборота по увольнению (Кув).
- Коэффициент текучести кадров (Ктек).
- Коэффициент постоянства кадров (Кпост) – при условии, что количество работников, проработавших весь год, составило 320 чел.

2. Сравните полученный коэффициент текучести с рекомендуемой нормой для строительной отрасли (обычно 10–15%). Охарактеризуйте ситуацию (благоприятная / неблагоприятная).

3. Предложите два конкретных управленческих решения, направленных на

снижение текучести (особенно увольнений по собственному желанию). Для каждого решения кратко обоснуйте, как оно повлияет на показатели (какой коэффициент улучшится и за счёт чего).

#### Задание 2.

Имеются следующие данные о кадровой ситуации в маркетинговом агентстве «Креатив» за отчетный год:

- Среднесписочная численность – 80 человек.
- Уволено всего – 24 человека, из них:
  - по собственному желанию – 15 человек;
  - за нарушение дисциплины – 2 человека;
  - по сокращению штата – 4 человека;
  - в связи с истечением срока договора – 3 человека.

#### Задание

1. Рассчитайте коэффициент оборота по увольнению (общий) и коэффициент текучести кадров.
2. Сделайте вывод.

#### *Тестовые задания*

##### *С одним правильным ответом*

Какой показатель отражает отношение прибыли от деятельности сотрудников к затратам на персонал (заработная плата, обучение, подбор)

- А) Коэффициент текучести кадров
- Б) Производительность труда
- В) Рентабельность инвестиций в человеческий капитал (ROI, HCVA)
- Г) Коэффициент абсентеизма

##### *С несколькими правильными ответами*

Какие из перечисленных показателей относятся к социальной эффективности управления человеческими ресурсами? (Выберите все верные ответы)

- А) Коэффициент текучести кадров (добровольные увольнения)
- Б) Рентабельность инвестиций в обучение (ROI)
- В) Индекс вовлечённости персонала (eNPS)
- Г) Стоимость найма одного сотрудника (Cost-per-Hire)

##### *На установление последовательности*

Расположите в правильной логической последовательности этапы разработки и внедрения программы повышения эффективности УП (от анализа до корректировки)

- А) Сбор и анализ текущих HR-метрик (текучесть, абсентеизм, производительность, затраты на персонал)

Б) Разработка программы мероприятий (например, обучение руководителей, система мотивации, автоматизация подбора)

В) Утверждение бюджета программы и назначение ответственных за реализацию

Г) Реализация запланированных мероприятий

Д) Повторный замер HR-метрик и сравнение с исходными данными

Е) Корректировка программы на основе анализа достигнутых результатов

Ж) Постановка целей по эффективности УП (например, снижение текучести с 25% до 18% за год).

*С открытым ответом*

В компании «ТрансЛогистик» принято решение о сокращении 5 сотрудников отдела диспетчерской службы. Среднемесячная зарплата каждого – 35 000 руб. По закону при сокращении работникам выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка.

HR-директор предлагает дополнительно оплатить каждому увольняемому консультации по трудоустройству (аутплейсмент) стоимостью 4 000 руб. на человека.

Задание:

1. Рассчитайте общую сумму выходного пособия для 5 сотрудников.

2. Рассчитайте общие затраты на аутплейсмент.

3. Обоснуйте, стоит ли компании тратить деньги на аутплейсмент?

Приведите один аргумент «за» и один аргумент «против». Какое решение вы бы рекомендовали?

*Доклад*

*Примерная тематика докладов в рамках КТ-3*

1. Современные модели обучения персонала: от традиционных курсов до микрообучения и геймификации (Сравнение подходов, эффективность для разных поколений, цифровые платформы (LMS)).

2. Управление талантами (Talent Management): выявление, развитие и удержание высокопотенциальных сотрудников (Методы оценки потенциала (9 боксов, ассессмент-центр), индивидуальные планы развития).

3. Формирование и подготовка кадрового резерва: методики отбора, обучения и ротации (Этапы работы с резервом, роль наставничества, оценка готовности к замещению).

4. Оценка эффективности обучения персонала: модель Киркпатрика, ROI обучения, практические кейсы (Как измерить выгоду от тренингов, связь с бизнес-показателями).

5. Наставничество и коучинг как инструменты развития человеческих ресурсов (Различия, внедрение программ, влияние на вовлечённость и передачу знаний).

6. Карьерное планирование и построение карьерных карт: вертикальный и горизонтальный рост (Методы создания карьерограмм, ротация, управление ожиданиями сотрудников.)

7. Развитие человеческих ресурсов в эпоху цифровизации: электронное обучение, VR-тренинги, аналитика развития (Новые технологии, их эффективность, вызовы для HR).

8. Оценка потенциала сотрудников и построение индивидуальных планов развития (ИПР) для разных категорий персонала (Диагностические инструменты (ассесмент-центр, 360 градусов), примеры ИПР).

#### 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 3.1-3.3*

##### *Вопросы для опроса*

1. Что такое «кадровый резерв»? Назовите основные этапы работы с кадровым резервом.
2. Перечислите четыре уровня оценки эффективности обучения по модели Д. Киркпатрика. Какой из них считается самым сложным для измерения?
3. В чём различие между наставничеством и коучингом? Приведите примеры использования каждого инструмента в организации.

4. Какие основания увольнения по инициативе работодателя предусмотрены Трудовым кодексом РФ? Назовите не менее трёх.
5. Что такое аутплейсмент? Какую цель он преследует и какие выгоды даёт компании?
6. При сокращении штата работодатель обязан предлагать сотруднику вакансии. Какие требования предъявляются к предлагаемым вакансиям (согласно ТК РФ)?
7. Назовите три показателя, которые относятся к социальной эффективности управления персоналом.
8. Как рассчитать коэффициент текучести кадров? Напишите формулу и поясните, какие увольнения в неё входят.
9. Что показывает показатель HCVА (Human Capital Value Added)? В каких единицах измеряется и как интерпретируется?

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

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к экзамену для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации.

## **Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом**

### **Тема 1.1. Управление персоналом: базовые термины, цель, задачи.**

1. Управление персоналом: понятие, цели, задачи.
2. Этапы становления управления персоналом как социального явления и науки.
3. Управление персоналом как наука и ее место в системе современных

управленческих знаний.

4. Предмет, структура и задачи курса «Основы управления персоналом».

5. Управление персоналом как профессиональная деятельность: этапы становления

6. Профессионализация и специализация в управлении персоналом.

7. Состояние и тенденции профессионализации управления персоналом в современной России.

### **Тема 1.2. Концептуальные основы управления персоналом**

8. Понятия «управления персоналом», «управление человеческими ресурсами»,

«управление человеческим потенциалом».

9. Основные теоретические источники управления персоналом.

10. Проблемы управления персоналом в концепции Ф. Тейлора и Г. Форда.

11. Административная школа управления и ее роль в становлении концептуальных основ управления персоналом организации.

12. Основные идеи школы человеческих отношений.

13. Теории «человеческого капитала» и «социального капитала» – новый концептуальный подход к месту человека в организации.

### **Тема 1.3. Система управления персоналом организации**

14. Система управления персоналом как социального явления. Субъекты и объекты управления персоналом.

15. Системные признаки управления персоналом. Состав элементов и содержание подсистем управления персоналом.

16. Управление персоналом как открытая система.

17. Субъект-объектные отношения в системе управления персоналом.

18. Характеристика линейной подсистемы управления персоналом.

19. Характеристика функциональной подсистемы управления персоналом.

20. Понятие и классификация принципов управления персоналом.

21. Понятие «должность» и должностная структура персонала организации.

22. Понятие и характеристика основных компонентов организационной структуры

23. Системы управления персоналом.

24. Взаимодействие различных подразделений по работе с кадрами.

25. Исторические этапы формирования организационных структур системы управления персоналом.

**Раздел 2. Ресурсное и нормативно-правовое обеспечение управления персоналом: кадровая политика, структура и стратегия.**

**Тема 2.1. Кадровое, информационное, техническое и правовое**

## **обеспечение системы управления персоналом**

26. Обеспечивающие подсистемы управления персоналом (нормативно-методическая, организационная, информационно-аналитическая, кадровая, техническая, финансовая).

### **Тема 2.2. Структура персонала организации**

27. Понятия «персонал», «кадры», «человеческие потенциал», «кадровый потенциал».

28. Структура персонала: организационная, функциональная, ролевая, социальная, штатная.

29. Категории персонала организации.

30. Численность персонала и анализ его движения.

### **Тема 2.3. Основы кадровой политики и стратегии управления персоналом**

31. Сущность стратегического подхода к управлению и его применение в управлении персоналом.

32. Этапы формирования системы стратегического управления персоналом.

33. Составляющие стратегии управления персоналом.

## **Раздел 3. Практические технологии управления персоналом: внедрение, коммуникации и оценка эффективности**

### **Тема 3.1. Технологии управления персоналом. Этапы и правила внедрения кадровых мероприятий.**

34. Профессиональная ориентация как технология управления персоналом

35. Набор, отбор и наём персонала

36. Адаптация персонала

37. Аттестация персонала

38. Высвобождение и увольнение работников

39. Профессиональное обучение и развитие персонала

### **Тема 3.2. Основы деятельности службы управления персоналом**

40. Структура и функции кадровых служб.

41. Служба управления персоналом как бизнес-партнер (HRBP).

### **Тема 3.3. Оценка эффективности управления персоналом**

42. Анализ и описание работы (должности) и рабочего места

43. Оценка результатов труда персонала организации

44. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом

45. Общая оценка эффективности управления персоналом организации

## **Тестовые задания**

### *Закрытого типа*

Что из перечисленного является ключевым трендом в управлении

персоналом, согласно исследованиям Deloitte, Gartner и российским обзорам за 2023–2025 гг.

- А) Сокращение инвестиций в HR-аналитику и возврат к бумажному учёту.
- Б) Полный отказ от удалённой работы и перевод всех сотрудников в офис 5/2.
- В) Развитие программ wellbeing (поддержка ментального и физического здоровья) и гибридных форматов занятости.
- Г) Ликвидация систем обучения и развития персонала.

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

- А) Инспектор по кадрам.
- Б) HR-аналитик (HR-analytics specialist).
- В) Табельщик.
- Г) Специалист по охране труда.

*Комбинированного типа*

*Задание*

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

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

- А) Ужесточение контроля рабочего времени с помощью тайм-трекеров и автоматических скриншотов экрана.
- Б) Переход на четырёхдневную рабочую неделю для всех категорий сотрудников без исключения.
- В) Внедрение программ wellbeing (психологическая поддержка, гибкий график, обучение руководителей эмпатии) и регулярная обратная связь.
- Г) Полная отмена удалённой работы и обязательный возврат всех сотрудников в офис на полную ставку.

*Открытого типа*

*Задание*

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

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

1. Высокий уровень текучести кадров: В течение последнего года

компания потеряла около 20% ключевых сотрудников, особенно среди специалистов среднего звена.

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

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

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

### *Типовой экзаменационный билет*

#### *1. Открытые вопросы*

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

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

#### *2. Тест*

#### *Задание*

*Прочитайте текст и установите соответствие.*

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

Примеры применения		Тренд	
А	Компания организует еженедельные сессии обратной связи, где сотрудники получают отзывы не только от своего непосредственного руководителя, но и от коллег и подчиненных.	1	Гибридная модель работы
Б	Компания предоставляет сотрудникам возможность выбора между работой в офисе и удаленным режимом, обеспечивая при этом	2	Well-being программы

	необходимую инфраструктуру и инструменты для эффективной коммуникации.		
В	Компания внедряет программу поддержки психического здоровья своих сотрудников, предлагая консультации психологов и тренинги по управлению стрессом.	3	Агилити
Г	Компания использует методологию Scrum для разработки программного обеспечения, разбивая проекты на короткие итерации и регулярно пересматривая результаты работы.	4	Обратная связь 360°

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

*Ответ:*

А	Б	В	Г

### *3. Ситуационное задание*

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

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

*Задание:*

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

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

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90

<p>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.</p>	75-89
<p>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.</p>	60-74
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	1-59

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

Подготовка к лекциям.

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

### Самостоятельная работа на лекции.

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

### Подготовка к практическим занятиям.

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

Структура практического занятия:

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

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

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

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее

эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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

### **8.1. Основная литература**

1. 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.

2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. -381 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04617-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/560234>

3. 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>

4. Модели компетенций в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / под ред. Е. В. Маслова. -Москва : Издательство Юрайт, 2024. -287 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09876-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/544321>

5. Трудовое право России : учебник для вузов / под ред. А. М. Куренного. -5-е изд., перераб. и доп. -Москва : Издательство Юрайт, 2025. -672 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-15678-2. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/581700>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. -Москва : Альпина Паблишер, 2021. -312 с. -ISBN 978-5-9614-3256-2.

2. Литвинюк А. А. Оценка персонала : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. -Москва : Юрайт, 2023. -304 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09873-4.

3. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. -М. : НИППО, 2019. -384 с. - ISBN 978-5-00000-021-8.

4. Чуланова О. Л. Кадровый документооборот : учебное пособие / О. Л. Чуланова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -256 с. - (Среднее профессиональное образование). -ISBN 978-5-16-017845-7.

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

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

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 29.12.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

4. Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (ред. от 27.03.2023). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. Приказ Росархива от 20.12.2019 № 236 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов...» (с изм. от 14.06.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

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

### **8.4. Интернет-ресурсы**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Требования к аудиториям**

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

### **Требования к оборудованию**

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

### **Требования к программному обеспечению**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Доступ к сети Интернет**

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