

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

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 Подбор и найм персонала
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

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

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.15 Подбор и найм персонала 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 «Подбор и найм персонала» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
С/02.6 Анализ рынка труда 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-1	Способность разрабатывать и реализовывать систему подбора и найма персонала, направленную на привлечение, оценку и отбор квалифицированных кандидатов в соответствии с кадровой стратегией организации, требованиям и должностей и условиями конкурентного рынка труда.	ПК-1.1	Владеет методами разработки и реализации системы подбора и найма персонала, технологиям и поиска, привлечения, оценки и отбора кандидатов, а также способами анализа эффективности рекрутинговых процессов на рынке труда.	<p>ПК-5.4. 3-1. Знает теоретические основы, принципы и современные подходы к организации подбора и найма персонала в системе управления человеческими ресурсами;</p> <p>ПК-5.4. 3-2. Знает этапы, методы и технологии поиска, привлечения, оценки и отбора кандидатов на вакантные должности;</p> <p>ПК-5.4. 3-3. Знает основные каналы привлечения персонала, инструменты рекрутинга, особенности работы с внутренними и внешними источниками подбора;</p> <p>ПК-5.4. 3-4. Знает методы оценки эффективности процесса подбора и найма персонала, включая показатели сроков закрытия вакансий, качества найма, стоимости подбора и адаптации новых сотрудников.</p> <p>ПК-5.4. У-1. Умеет анализировать потребность организации в персонале и формировать профиль должности с учетом требований рабочего места, квалификации и компетенций кандидата;</p>

					<p>ПК-5.4. У-2. Умеет подбирать оптимальные каналы поиска и привлечения кандидатов в зависимости от категории персонала, специфики вакансии и ситуации на рынке труда;</p> <p>ПК-5.4. У-3. Умеет применять методы первичного отбора, собеседования, тестирования и оценки кандидатов для принятия обоснованных кадровых решений;</p> <p>ПК-5.4. У-4. Умеет оценивать результативность подбора и найма персонала, выявлять проблемы рекрутингового процесса и разрабатывать предложения по его совершенствованию.</p>
	ПК-1	<p>ПК-1. Способность разрабатывать и реализовывать систему подбора и найма персонала, направленную на привлечение, оценку и отбор квалифицированных кандидатов в соответствии с кадровой стратегией организации, требованиям и должностей и условиями конкурентного рынка труда.</p>	ПК-1.2	<p>Умеет организовывать и сопровождать процесс подбора и найма персонала, применять современные технологии поиска, оценки и отбора кандидатов, а также анализировать результативность рекрутинговых мероприятий.</p>	<p>ПК-1.2. 3-1. Знает цели, задачи и принципы организации процесса подбора и найма персонала в системе управления человеческими ресурсами;</p> <p>ПК-1.2. 3-2. Знает основные этапы рекрутингового процесса: анализ потребности в персонале, формирование профиля вакансии, поиск кандидатов, отбор, оценка и принятие решения о найме;</p> <p>ПК-1.2. 3-3. Знает современные методы и инструменты поиска кандидатов, включая внутренний и внешний подбор, цифровые платформы, профессиональные сети и кадровые базы данных;</p> <p>ПК-1.2. 3-4. Знает критерии и показатели оценки эффективности подбора и найма персонала, включая срок закрытия вакансии, стоимость найма, качество подбора и</p>

					<p>уровень закрепляемости новых сотрудников.</p> <p>ПК-1.2. У-1. Умеет определять потребность организации в персонале и формировать требования к кандидату с учетом должностных обязанностей, профессиональных компетенций и условий труда;</p> <p>ПК-1.2. У-2. Умеет выбирать оптимальные источники и каналы привлечения кандидатов в зависимости от специфики вакансии, категории персонала и ситуации на рынке труда;</p> <p>ПК-1.2. У-3. Умеет проводить первичный отбор кандидатов, анализировать резюме, организовывать собеседования и применять методы оценки профессиональной пригодности;</p> <p>ПК-1.2. У-4. Умеет анализировать результаты подбора и найма персонала, выявлять недостатки рекрутингового процесса и разрабатывать предложения по повышению его эффективности.</p>
--	--	--	--	--	---

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

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий : 51 ак. час, из них 14 ак.час на лекции и 28 ак.час на практические занятия. 57 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

«Конкурентная стратегия работодателя на рынке труда» реализуется на 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

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

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Эволюция подходов к подбору и найму персонала: от закрытия вакансий к стратегическому привлечению и удержанию квалифицированных кандидатов.		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Доклад, Тестирование	
Тема 2.	Подбор и найм персонала как элемент HR-стратегии и бизнес-стратегии организации:		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание	

	модели позиционирования работодателя на рынке труда и технологии привлечения кандидатов.														
Тема 3.	Стратегическое планирование конкурентных преимуществ на рынке труда: анализ воронки найма, прогнозирование закрытия позиций и оценка привлекательности бренда.		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4.	Кадровый аудит и HR-аналитика: показатели, методы и принятие решений на основе данных.		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5.	Разработка и реализация кадровой политики организации.		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6.	Оценка		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование,

	<p>эффективности подбора и найма персонала: показатели качества найма, стоимости привлечения кандидатов, сроков закрытия вакансий и результативности рекрутинговых процессов.</p>													Контрольное задание	
Тема 7.	<p>HR-бренд и корпоративная культура как факторы привлечения кандидатов: формирование привлекательного имиджа работодателя, управление ожиданиями соискателей и повышение вовлеченности новых сотрудников.</p>		2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Экзамен

аттестация														
Итого		108	14	0	0	28	0	0	0	0	0	0	57	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция подходов к подбору и найму персонала: от закрытия вакансий к стратегическому привлечению квалифицированных кандидатов. ПК-1.2.

Переход от традиционного подхода к подбору персонала как к оперативному закрытию вакансий к системной стратегии поиска, привлечения, оценки и найма кандидатов, соответствующих целям организации. Генезис рекрутинговых практик: от административного кадрового учета и реактивного найма до проактивного поиска талантов, формирования кадрового резерва и использования цифровых HR-инструментов. Роль подбора и найма персонала в обеспечении организации необходимыми трудовыми ресурсами, снижении кадровых рисков и повышении устойчивости кадрового состава. Развитие требований к кандидату: от формального соответствия должности к оценке компетенций, потенциала, мотивации и соответствия корпоративной культуре. Современные вызовы подбора персонала: дефицит квалифицированных кадров, конкуренция за специалистов, изменение ожиданий соискателей, цифровизация рекрутинга и необходимость персонализированного подхода к привлечению кандидатов.

Тема 2. Подбор и найм персонала как элемент HR-стратегии и бизнес-стратегии организации: модели позиционирования работодателя на рынке труда. ПК-1.2.

Интеграция процессов подбора и найма персонала в общую HR-стратегию и стратегию развития организации. Взаимосвязь кадровой потребности, бизнес-целей, организационной структуры и требований к компетенциям работников. Модели позиционирования работодателя на рынке труда как основа привлечения целевых групп кандидатов:

- массовый подбор — ориентация на оперативное закрытие типовых вакансий и стандартизацию рекрутинговых процедур;
- профессиональный подбор — поиск специалистов с необходимыми знаниями, опытом и компетенциями для выполнения конкретных трудовых функций;
- целевой подбор — работа с узкими категориями кандидатов: молодые

специалисты, управленческий резерв, дефицитные профессиональные группы, эксперты редких направлений.

Этапы разработки системы подбора и найма персонала: анализ потребности в кадрах, формирование профиля должности, выбор источников и каналов поиска, привлечение кандидатов, первичный отбор, оценка профессиональной пригодности, проведение собеседований, принятие решения о найме и сопровождение выхода сотрудника в организацию. Жесткий подход к подбору персонала, основанный на строгом соответствии кандидата требованиям должности, и гибкий подход, ориентированный на потенциал, обучаемость, мотивацию и долгосрочную ценность работника для организации.

Тема 3. Стратегическое планирование конкурентных преимуществ на рынке труда: анализ воронки найма, прогнозирование закрытия позиций и оценка привлекательности бренда. ПК-1.2.

От кадрового планирования к стратегическому анализу конкурентной позиции работодателя. Методы прогнозирования потребности в персонале с учетом активности конкурентов и динамики рынка труда. Анализ воронки найма как инструмент диагностики слабых мест в конкурентной стратегии: конверсия на этапах привлечения, отклика, оффера и выхода на работу. Инструменты оценки конкурентной силы бренда работодателя: индексы лояльности, анализ отказов от офферов, мониторинг зарплатных трендов и теневого рынка труда. Роль HR-аналитики и внешних дата-сетей в прогнозировании успешности закрытия критических позиций. Современные вызовы: борьба за «пассивных кандидатов» и оценка эффективности инвестиций в конкурентные преимущества.

Тема 4. Кадровый аудит и HR-аналитика: показатели, методы и принятие решений на основе данных. ПК-1.2.

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

Тема 5. Разработка и реализация кадровой политики организации. ПК-1.2.

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

Тема 6. Оценка эффективности подбора и найма персонала: показатели качества найма, стоимости привлечения кандидатов, сроков закрытия вакансий и результативности рекрутинговых процессов. ПК-1.2.

Концепция оценки эффективности подбора и найма персонала как непрерывного процесса анализа качества рекрутинговых решений. Основные показатели эффективности подбора: срок закрытия вакансии, стоимость найма, качество найма, коэффициент принятия предложения, уровень закрепляемости новых сотрудников, доля успешного прохождения испытательного срока. Использование KPI рекрутера и HR-аналитики для оценки результативности каналов поиска кандидатов. Анализ воронки подбора: количество откликов, доля релевантных кандидатов, конверсия этапов отбора, эффективность собеседований и оценочных процедур. Связь результатов подбора с кадровой стратегией организации, снижением текучести, повышением производительности и качеством кадрового состава.

Тема 7. HR-бренд и корпоративная культура как факторы привлечения кандидатов и успешного найма персонала. ПК-1.2.

Понятие HR-бренда и корпоративной культуры как инструментов формирования привлекательного образа работодателя на рынке труда. Влияние ценностей, управленческого стиля, внутренних коммуникаций и социально-психологического климата на интерес кандидатов к организации. Роль корпоративной культуры в привлечении, отборе и закреплении новых сотрудников. Диагностика ожиданий соискателей и соответствия кандидатов ценностям организации. Инструменты продвижения HR-бренда: карьерный сайт, социальные сети, отзывы сотрудников, программы стажировок, участие в ярмарках вакансий, работа с молодыми специалистами. Методы оценки привлекательности работодателя: eNPS, анализ откликов, уровень принятия job offer, обратная связь кандидатов и показатели адаптации новых

работников.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.15 «Подбор и найм персонала» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

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

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.15 Подбор и найм персонала используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

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

Тема 1. Эволюция подходов к формированию конкурентной стратегии работодателя: от «борьбы за кадры» к управлению ценностным предложением. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Стратегическое управление человеческими ресурсами — это:
 - а) оперативный учет кадров

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

2. Соотнесите модели УЧР и их ключевые характеристики:

1. Мичиганская модель

2. Гарвардская модель

а) жесткий подход, ориентация на результат и соответствие стратегии

б) учет интересов стейкхолдеров и ситуационных факторов

3. К функциям стратегического УЧР относятся:

а) стратегическое кадровое планирование

б) ведение табеля учета рабочего времени

в) формирование кадровой политики

г) развитие человеческого капитала

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

а) стратегическое управление человеческими ресурсами

б) управление кадрами (учетная функция)

в) управление персоналом (кадровый менеджмент)

г) управление человеческими ресурсами

5. Ресурсный подход (RBV) рассматривает персонал как:

а) статью расходов

б) источник устойчивого конкурентного преимущества

в) взаимозаменяемый ресурс

г) объект административного контроля

Контрольные задания:

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

1. экономию от снижения текучести;

2. чистый эффект от трансформации HR-функции;

3. целесообразность перехода к стратегической модели.

Задание 2. Компания внедряет стратегию «управления талантами».

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

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

Задание 3. Организация выбирает между двумя подходами к УЧР:

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

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

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

Тема 2. Конкурентная стратегия работодателя как элемент HR-стратегии и бизнес-стратегии компании: модели позиционирования на рынке труда. ПК-1.8.

Тестовые задания:

1. Ценностное предложение работодателя (EVP) — это:
 - а) должностная инструкция сотрудника
 - б) совокупность выгод и вознаграждений, которые работодатель предлагает сотруднику
 - в) штатное расписание
 - г) график отпусков
2. Соотнесите этапы разработки HR-стратегии с их содержанием:
 1. Стратегический анализ
 2. Проектирование
 3. Реализация
 - а) SWOT-анализ среды
 - б) разработка дорожных карт
 - в) мониторинг и оценка
3. К факторам, влияющим на выбор HR-стратегии, относятся:
 - а) стадия жизненного цикла организации
 - б) цвет стен в офисе
 - в) ситуация на рынке труда
 - г) корпоративная культура

4. Установите последовательность этапов разработки HR-стратегии:

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

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

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

Контрольные задания:

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

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

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

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

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

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

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

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

Тема 3. Стратегическое планирование конкурентных преимуществ на рынке труда: анализ воронки найма, прогнозирование закрытия позиций и оценка привлекательности бренда. ПК-1.8.

Тестовые задания:

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

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

1. целевую численность персонала;

2. дополнительную потребность в персонале;
3. затраты на подбор, если стоимость закрытия одной вакансии — 50 тыс. руб.

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

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

Задание 3. Компания выбирает стратегию покрытия кадровой потребности:

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

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

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

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

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

Тестовые задания:

1. Кадровый аудит — это:
 - а) ревизия трудовых книжек
 - б) комплексная оценка состояния и эффективности системы управления персоналом
 - в) проверка бухгалтерской отчетности
 - г) аттестация рабочих мест
2. Соотнесите виды HR-аналитики с их содержанием:
 1. Описательная
 2. Предиктивная
 3. Предписывающая
 - а) прогнозирование текучести
 - б) рекомендации по действиям
 - в) анализ текущего состояния
3. К ключевым HR-метрикам относятся:

- а) текучесть кадров
- б) количество проведенных совещаний
- в) индекс лояльности (eNPS)
- г) стоимость закрытия вакансии

4. Установите последовательность проведения кадрового аудита:

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

5. Основная цель внедрения HR-дашбордов:

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

Контрольные задания:

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

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

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

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

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

- 1. среднюю стоимость закрытия одной вакансии;
- 2. коэффициент удержания новичков;

3. потери от текучести среди новичков и общую стоимость подбора с учетом замен.

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

Тестовые задания:

1. Кадровая политика организации — это:
 - а) правила внутреннего трудового распорядка
 - б) система принципов, подходов и правил работы с персоналом, соответствующих стратегии бизнеса
 - в) коллективный договор
 - г) штатное расписание

2. Соотнесите виды кадровой политики с их характеристиками:
 1. Открытая
 2. Закрытая
 - а) ориентация на внешний рынок труда, активный рекрутинг
 - б) ориентация на внутренний рынок, развитие собственных кадров

3. К принципам эффективной кадровой политики относятся:
 - а) соответствие законодательству
 - б) непрозрачность
 - в) справедливость и объективность
 - г) связь со стратегией организации

4. Установите последовательность этапов разработки кадровой политики:
 - а) утверждение и внедрение политики
 - б) анализ текущей ситуации и потребностей
 - в) определение целей и принципов
 - г) разработка регламентирующих документов

5. Основная цель кадровой политики:
 - а) экономия на персонале
 - б) обеспечение организации квалифицированным персоналом в соответствии со стратегическими целями
 - в) минимизация налогов
 - г) документирование кадровых процедур

Контрольные задания:

Задание 1. Компания (500 чел.) пересматривает кадровую политику.

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

1. сокращение числа уволенных;
2. экономию от снижения текучести;
3. окупаемость затрат на новую политику.

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

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

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

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

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

Тестовые задания:

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

- в) оформление больничных листов
- г) оценка результатов

4. Установите последовательность цикла Performance Management:

- а) оценка результатов
- б) постановка целей и ожиданий
- в) непрерывная обратная связь и коучинг
- г) анализ и планирование развития

5. Основная цель внедрения системы управления эффективностью:

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

Контрольные задания:

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

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

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

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

Задание 3. Сравните два подхода к оценке:

А — KPI (четкие количественные показатели, ежеквартальная оценка);
Б — OKR (амбициозные качественно-количественные цели, ежемесячный пересмотр).

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

Тема 7. Корпоративная культура как стратегический актив: диагностика, трансформация и управление вовлеченностью. ПК-3.4.

Тестовые задания:

1. Корпоративная культура — это:
 - а) дресс-код компании
 - б) система ценностей, норм и моделей поведения, разделяемых сотрудниками
 - в) правила пожарной безопасности
 - г) организационная структура

 2. Соотнесите типы корпоративной культуры (по Камерону и Куинну) с их характеристиками:
 1. Клановая
 2. Адхократическая
 3. Рыночная
 4. Иерархическая
 - а) гибкость, инновации
 - б) стабильность, формализация
 - в) семейственность, лояльность
 - г) ориентация на результат и конкуренцию

 3. К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся:
 - а) OCAI (опросник Камерона–Куинна)
 - б) анализ текучести кадров
 - в) опросы вовлеченности
 - г) фотография рабочего дня

 4. Установите последовательность управления изменениями корпоративной культуры:
 - а) закрепление новых норм
 - б) диагностика текущей культуры
 - в) определение целевой модели культуры
 - г) реализация программы изменений

 5. Основная цель управления вовлеченностью персонала:
 - а) контроль рабочего времени
 - б) повышение приверженности сотрудников целям и ценностям организации
 - в) снижение зарплат
 - г) увеличение количества совещаний
- Контрольные задания:

Задание 1. Компания (400 чел.) провела диагностику вовлеченности. Индекс eNPS = 15% («критическая зона»). После внедрения программы повышения вовлеченности (затраты — 1,2 млн руб.): eNPS вырос до 38%, текучесть снизилась с 22% до 14%, производительность выросла на 8%. Средняя зарплата — 55 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 70 тыс. руб., прибыль с сотрудника — 90 тыс. руб./мес. Определите:

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

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

Оцените:

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

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

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

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

Опишите:

1. профиль текущей и целевой культуры;
2. ключевые разрывы;
- 5.3. Приоритетные направления изменений.

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

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в
--------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--

	за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Тема 1.

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

Тематика докладов:

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

Методические рекомендации по подготовке доклада.

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

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

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

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.
Тема 2.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1	Перечислите основные этапы разработки HR-стратегии.
2.	Какие виды HR-стратегий вы знаете?
3.	Что такое ценностное предложение работодателя (EVP)?
4.	Назовите ключевые элементы HR-бренда организации.
5.	Как стадия жизненного цикла организации влияет на выбор HR-стратегии?
6.	Какие методы стратегического анализа применяются при разработке HR-стратегии?
7.	Что такое модели соответствия HR-стратегии и бизнес-стратегии?
8.	Перечислите факторы, влияющие на выбор типа кадровой стратегии.
9.	Что понимается под миссией HR-службы?
10.	Какие показатели используются для оценки эффективности HR-стратегии?

Критерии оценивания опроса:

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

	искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.
--	---

КТ – 3.

Тема 1-6.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Стратегическое управление человеческими ресурсами характеризуется:

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

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К ключевым отличиям стратегического УЧР от традиционного управления персоналом относятся:

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

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К современным концепциям стратегического УЧР относятся:

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

К этапам эволюции управления людьми в организации относятся:

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

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К характеристикам Мичиганской модели УЧР относятся:

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

К характеристикам Гарвардской модели УЧР относятся:

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

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

КТ – 4.

Тема 2-6.

Контрольные задания:

Задание 1.

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

Задание 2.

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

Задание 3.

В ООО «Контроль» коэффициент покрытия HR-аудитом в базисном году — 0,55, в отчетном — 0,78. Доля устраненных нарушений — 62% и 81%. Экономия от аудита — 420 тыс. руб. и 680 тыс. руб. Рассчитайте интегральный показатель эффективности кадрового аудита и его динамику. Сделайте выводы.

Задание 4.

Предприятия А, Б, С используют разные системы оценки:

Показатели А (KPI) Б (BSC) С (OKR)

Достижение целей 72% 81% 78%

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

Текучесть кадров 16% 11% 14%

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

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

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

Тема 3–7.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Система тотального вознаграждения (Total Rewards) включает:

- а) базовую оплату труда и переменные выплаты;
- б) нематериальные формы признания и развития;
- в) исключительно окладную часть;
- г) социальные льготы и компенсации;
- д) случайные разовые премии.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К инструментам системы грейдинга относятся:

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

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К элементам материального вознаграждения в Total Rewards относятся:

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

К элементам нематериального вознаграждения в Total Rewards относятся:

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

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К принципам построения справедливой системы вознаграждения относятся:

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

К этапам внедрения системы грейдов относятся:

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

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К видам кадрового резерва относятся:

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

Тема 3–7.

Контрольные задания

Задание 1.

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

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

Задание 2.

Компания проводит диагностику культуры по модели OCAI. Текущий профиль: клановая — 10%, адхократическая — 15%, рыночная — 30%, иерархическая — 45%. Целевой профиль: клановая — 25%, адхократическая — 30%, рыночная — 30%, иерархическая — 15%. Определите:

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

Задание 3.

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

Рассчитайте:

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

Задание 4.

Предприятия А, Б и С имеют следующие показатели:

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

Уровень потерь от неэффективной культуры — 14%.

Определите:

1. эффективность корпоративной культуры каждого предприятия;

2. наиболее эффективное предприятие;
3. обоснуйте выбор

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

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

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

Тема 1. Эволюция подходов к формированию конкурентной стратегии работодателя: от «борьбы за кадры» к управлению ценностным предложением.

1.1. Вопросы открытого типа

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

1.2. Расчетные задания

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

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

1.3. Комбинированные задания

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

- а) Мичиганская модель
- б) Гарвардская модель

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

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

- а) долгосрочная интеграция с бизнес-стратегией
- б) оперативное решение кадровых вопросов

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

1.4. Закрытые задания

Стратегическое управление человеческими ресурсами включает:

- а) рассмотрение персонала как стратегического актива;
- б) исключительно административный учет кадров;
- в) интеграцию с корпоративной стратегией;
- г) только расчет заработной платы.

Тема 2. Конкурентная стратегия работодателя как элемент HR-стратегии и бизнес-стратегии компании: модели позиционирования на рынке труда.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

- 1. Принципы построения гибких HR-стратегий в условиях нестабильной внешней среды.
- 2. Теория агентских отношений в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

1.2. Расчетные задания

Задание 1. Компания внедряет дифференцированную HR-стратегию по трем бизнес-единицам: БЕ-1 — бюджет 4 млн руб., БЕ-2 — 6 млн руб., БЕ-3 — 9 млн руб. Коэффициенты эффективности: 0,8; 0,9; 0,85. Численность

персонала: 50, 80 и 40 человек. Рассчитайте совокупные затраты на HR-стратегию и среднюю эффективность.

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

1.3. Комбинированные задания

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

Варианты ответов:

- а) стратегический анализ внешней и внутренней среды
- б) уровень заработной платы конкурентов
- в) численность HR-отдела

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

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

Варианты ответов:

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

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

1.4. Закрытые задания

Модель «принципал-агент» в стратегическом УЧР отражает:

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

Тема 3. Стратегическое планирование конкурентных преимуществ на рынке труда: анализ воронки найма, прогнозирование закрытия позиций и оценка привлекательности бренда.

1. Задания открытого типа

1.1. Расчетные задания

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

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

Варианты ответов:

- а) метод экстраполяции трендов

б) сценарное планирование и метод Дельфи

в) нормативный метод

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

1.2. Закрытые задания

Ошибки кадрового планирования усиливаются при:

а) нестабильности внешней среды;

б) прозрачности плановых показателей;

в) использовании современных методов прогнозирования.

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

1. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, что является основой кадрового аудита:

Варианты ответов:

а) субъективная оценка руководителя

б) комплексная оценка эффективности системы управления персоналом

в) проверка стажа работы сотрудников

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

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

Варианты ответов:

а) коэффициент текучести кадров

б) корпоративная культура

в) количество проведенных совещаний

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

2. Закрытые задания

HR-аналитика в стратегическом управлении — это:

а) анализ данных о персонале для принятия обоснованных решений;

б) исключительно бухгалтерский учет кадров;

в) учет рабочего времени.

Тема 5. Разработка и реализация кадровой политики организации.

1. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, что характеризует эффективную кадровую политику:

Варианты ответов:

а) универсальность для всех категорий персонала

б) соответствие стратегическим целям организации

в) ориентация только на минимизацию затрат

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

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

2. Закрытые задания

Эффективность кадровой политики определяется как:

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

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

1. Комбинированные задания

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

Варианты ответов:

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

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

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

Варианты ответов:

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

Правильный ответ: _____

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: _____

2. Закрытые задания

Стратегическое управление эффективностью направлено на:

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

Тема 7. Корпоративная культура как стратегический актив: диагностика, трансформация и управление вовлеченностью.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

- 1. Дифференциация подходов к управлению вовлеченностью различных категорий персонала.

2. Особенности трансформации корпоративной культуры в условиях цифровизации.

1.2. Расчетные задания

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

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

1.3. Комбинированные задания

Задание 1. Дифференциация подходов к вовлеченности основана на:

- а) сегментации персонала по потребностям и ценностям
- б) универсальности для всех сотрудников

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

Задание 2. Вовлеченность персонала в цифровой среде связана с:

- а) цифровыми каналами коммуникации и признания
- б) исключительно стажем работы в компании

Правильный ответ: _____

Аргументы: _____

1.4. Закрытые задания

Управление вовлеченностью персонала включает:

- а) сегментацию и персонализацию подходов;
- б) универсальные программы для всех;
- в) учет индивидуальных различий и потребностей;
- г) игнорирование обратной связи.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако	75-89

допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7.Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их

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

Подготовка к практическим занятиям.

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

Структура практического занятия:

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

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

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

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

проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кибанов А. Я. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>

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

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

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

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

8.2. Дополнительная литература

1. Голубкин В. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебное пособие для слушателей программы МВА ЛИНК. В 3 книгах. Кн. 1 : Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации / В. Н. Голубкин, Н. М. Жаворонкова. — Жуковский : АНО ВО МИМ ЛИНК, 2022. — 108 с.

2. Голубкин В. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебное пособие для слушателей программы МВА ЛИНК. В 3 книгах. Кн. 2 : Процесс стратегического управления человеческими ресурсами / В. Н. Голубкин, Н. М. Жаворонкова. — Жуковский : АНО ВО МИМ ЛИНК, 2022. — 138 с.

3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — Москва : Альпина Паблицер, 2022. — 368 с.

4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю.

Базаров. — Москва : Юрайт, 2022. — 381 с.

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

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

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

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей
служащих и тарифных разрядов.

— URL: <http://okpdtr.ru/>

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

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

Журнал «Управление персоналом». — URL: <https://www.top-personal.ru/>

«Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». — URL:
<https://www.kdelo.ru/>

8.4. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Требования к аудиториям

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.

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

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

Требования к программному обеспечению

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

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

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

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

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

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

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

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

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

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

Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>

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

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

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

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

Доступ к сети Интернет

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