Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 02.10.2026 15:08:28
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.ДЭ.03.01 Управление человеческими ресурсами

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки)

Государственные и муниципальные финансы
(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.ДЭ.03.01 Управление человеческими ресурсами* 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.ДЭ.03.01 Управление человеческими ресурсами* 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**
B/02.6 Разработка коммерческих предложений для инвесторов (кредиторов), 08.003 «Специалист по микрофинансовым операциям», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 апреля 2015 года №238н A/01.6 Мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной	ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.2	Использует аналитический инструментарий институциональной теории для обобщения и осмысления реальной практики, в том числе при анализе состояния мировой экономики	*ОПК-4.2. З-1.* ***Знает*** основные понятия институциональной экономики и их роль в экономике.
			ОПК-4.3	Оценивает взаимозависимость и взаимообусловленность социально-экономических процессов и явлений	*ОПК-4.3. У-1.* ***Умеет*** проводить системный анализ, выявлять причинно-следственные связи в социально-экономических системах.

валюты, товарно-сырьевых рынков, 08.008 «Специалист по финансовому консультированию», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 года №167н					

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

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак.час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 32 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.ДЭ.03.01 Управление человеческими ресурсами реализуется в 3-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

Общий менеджмент;

Теория игр и принятие решений.

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	КАТТЭК	К	СРКР	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. Система управления человеческими ресурсами организации															
Тема 1.1	УЧР в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, опрос, доклад
Тема 1.2	Формирование коллектива организации, основы командной работы и правила корпоративной этики	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, опрос, доклад

Тема 1.3	Методология и инструментарий разработки кадровой политики и стратегии УЧР организации	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, опрос, ситуационное задание
Раздел 2. Набор, мотивация и оценка человеческих ресурсов															
Тема 2.1	Организация деятельности служб УЧР. Организация набора и отбора человеческих ресурсов	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, опрос, ситуационное задание
Тема 2.2	Теоретические основы и методология мотивации персонала в системе УЧР	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, опрос, ситуационное задание
Тема 2.3	Методология и инструментарий оценки и аттестации человеческих ресурсов	7	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	Тестирование, опрос, ситуационное задание
Раздел 3. Развитие, высвобождение и эффективность управления человеческими ресурсами															
Тема 3.1	Управление и организация развития человеческих ресурсов.	7	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	Тестирование, опрос, доклад

Тема 3.2	Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов	7	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	Тестирование, опрос, расчетное задание
Тема 3.3	Эффективность управления человеческими ресурсами	7	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	Тестирование, опрос, расчетное задание
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	Зачет
Итого		72	18	0	0	18	0	0	0	4	0	0	0	32	

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. Система управления человеческими ресурсами организации

Тема 1.1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Суть, задачи, направления и основные функции УЧР. Теоретические подходы и модели УЧР. Система УЧР. Возникновение и развитие УЧР. Применение теории человеческого капитала для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом. Место УЧР в общей системе менеджмента организации. Связь УЧР с другими подсистемами менеджмента (финансовой, производственной, маркетинговой). Формальные институты УЧР. УЧР как открытая социальная система, основные элементы и подсистемы УЧР как социальной системы. Факторы, влияющие на функционирование УЧР, социальные результаты УЧР. Адаптация УЧР, как социальной системы, к изменениям внешней и внутренней среды.

Тема 1.2. Формирование коллектива организации, основы командной работы и правила корпоративной этики. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Коллектив как социальная группа, этапы развития трудового коллектива. Организационные возможности коллектива, основы командной работы, система социального контроля. Структура и эффективность работы трудового коллектива, принципы коммуникации, взаимодействие в команде. Формальные и неформальные группы и лидерство. Неформальные институты УЧР. Факторы, влияющие на эффективное функционирование группы, сущность и стадии сплоченности коллектива. Производственные и социальные роли в коллективе, корпоративная культура в системе УЧР. Правила и нормы корпоративной этики, механизмы принятия ответственности за результат.

Тема 1.3. Методология и инструментарий разработки кадровой политики и стратегии УЧР организации. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Понятие и виды кадровой политики. Элементы и направления кадровой политики. Инструментарий разработки и обоснование эффективности кадровой политики. Стратегия УЧР и её типы. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии УЧР. Стратегические и оперативные организационно-управленческие решения в сфере управления человеческими ресурсами. Сущность, задачи, уровни и виды кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Методы расчёта и обоснование потребности в персонале.

Раздел 2. Набор, мотивация и оценка человеческих ресурсов

Тема 2.1. Организация деятельности служб УЧР. Организация набора и отбора человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

История возникновения и развития кадровых служб, задачи, функции и направления работы служб УЧР. Методология и источники привлечения персонала. Обоснование организационно-управленческих решений в сфере набора и отбора претендентов на вакантную должность. Суть контрактной формы найма. Направления и виды адаптации персонала, условия успешной адаптации. Разработка и реализация управленческих решений по организации адаптации и способах борьбы со стрессом.

Тема 2.2. Теоретические основы и методология мотивации персонала в системе УЧР. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Мотивация, виды мотивации, факторы мотивации, проблемы мотивации, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, современные концепции мотивации, система стимулирования в организации, материальное стимулирование нематериальное стимулирование, место мотивации в УЧР, взаимосвязь с другими подсистемами УЧР, стратегические и оперативные управленческие решения в сфере мотивации, разработка комплексной системы мотивации, оценка эффективности системы мотивации.

Тема 2.3. Методология и инструментарий оценки и аттестации человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Оценка человеческих ресурсов, цели и функции оценки человеческих ресурсов. Принципы оценки, информация, получаемая в ходе оценки ЧР. Подходы к оцениванию. Технология, методы и инструментарий оценки ЧР. Аттестация, цель и задачи аттестации ЧР. Виды и функции аттестации. Организация проведения и эффективность аттестации. Организационно-управленческие решения, принимаемые на основе результатов оценки и аттестации ЧР.

Раздел 3. Развитие, высвобождение и эффективность управления человеческими ресурсами

Тема 3.1. Управление и организация развития человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Профессиональное развитие, задачи управления профессиональным развитием ЧР. Организационно-управленческие решения в сфере

профессионального развития, Направления профессионального развития. Зарубежный опыт профессионального развития. Обоснование необходимости профессионального обучения. Этапы, методы и формы профессионального обучения. Факторы, мотивирующие сотрудников к профессиональному обучению. Разработка и реализация мероприятий по повышению квалификации кадров. Принципы и задачи организации обучения и повышения квалификации кадров. Методология и инструментарий обучения и переподготовки. Карьера, виды карьеры, задачи управления карьерой. Этапы формирования трудовой карьеры, факторы карьерного роста. Модели карьеры, управление карьерой в организации.

Тема 3.2. Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Высвобождение, увольнение, классификация случаев увольнения ЧР. Обоснование организационно-управленческих решений по высвобождению ЧР. Система мероприятий по высвобождению, принципы социально ответственного высвобождения. Технологии и инструментарий высвобождения. Текучесть кадров, коэффициенты текучести, причины текучести и факторы, влияющие на текучесть кадров. Мероприятия по предотвращению текучести кадров. Правовое регулирование высвобождения персонала (ТК РФ). Последствия высвобождения и управление ими.

Тема 3.3. Эффективность управления человеческими ресурсами. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Эффективность УЧР. Экономическая, социальная и организационная эффективность УЧР. Методология оценки экономической, социальной и организационной эффективности УЧР. Подходы к оценке эффективности, ключевые показатели эффективности (KPI) УЧР. Проблемы и ограничения при оценке эффективности УЧР. Причинно-следственные связи в социально-экономических системах. Разработка и обоснование организационно-управленческих решений по повышению эффективности УЧР.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.О.02.ДЭ.03.01 Управление человеческими ресурсами* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	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	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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	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	Ответ считается верным: 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	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.ДЭ.03.01 Управление человеческими ресурсами* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

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

Раздел 1. Система управления человеческими ресурсами организации

Тема 1.1. Управление человеческими ресурсами (УЧР) в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Задачи, основные функции УЧР.
2. Методы УЧР.
3. Система УЧР.
4. Место УЧР в общей системе менеджмента организации.
5. УЧР как открытая социальная система, основные элементы и подсистемы УЧР как социальной системы.
6. Факторы, влияющие на функционирование УЧР.
8. Социальные результаты УЧР.
9. Адаптация УЧР, как социальной системы, к изменениям внешней и внутренней среды

Темы для доклада:

1. Принципы УЧР.
2. Система УЧР с точки зрения выполняемых функций.
3. Возникновение и развитие УЧР.
4. Теория человеческого капитала.
5. Связь УЧР с другими подсистемами менеджмента (финансовой, производственной, маркетинговой).

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

Какой из принципов управления персоналом подразумевает, что оно может осуществляться по разным каналам: административно-хозяйственным, экономическим, правовым и др.:

А) устойчивость
Б) многоаспектность
В) прозрачность
Г) ритмичность

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 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.

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

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

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

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

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

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

Ознакомьтесь с суждениями о месте УЧР в системе менеджмента организации и об УЧР как социальной системе. Выберите несколько верных утверждений и кратко поясните.

А) УЧР не участвует в управленческом цикле (планировании, организации, мотивации, контроле), ограничиваясь лишь оформлением документов.

Б) УЧР как социальная система взаимодействует с внешней средой (рынок труда, законодательство, профсоюзы) и адаптируется к её изменениям.

В) В социальной системе УЧР руководитель может игнорировать неформальных лидеров и групповые нормы, так как они не влияют на работу.

Г) УЧР в системе менеджмента выполняет стратегическую, операционную и обеспечивающую функции, интегрируя кадровые процессы с бизнес-процессами.

Д) Люди в социальной системе УЧР рассматриваются как взаимозаменяемые элементы, не имеющие личных интересов и ценностей.

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	УЧР 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 УЧР	В	Преобразование целей организации в кадровые стратегии (подбор, мотивация, развитие)
4	Социальная система УЧР	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

Соотнесите принципы управления человеческими ресурсами (левый столбец) с их содержанием (правый столбец). Каждому принципу соответствует одно описание.

№	Принцип	№	Содержание принципа
1	Системность	А	Соответствие кадровых решений стратегии, целям и стадии жизненного цикла организации
2	Стратегическая направленность	Б	Подбор, оценка и развитие персонала на основе объективных, заранее известных критериев, исключая субъективизм
3	Экономичность	В	Учет взаимосвязей всех кадровых процессов (подбор, адаптация, обучение, мотивация) и их влияния на общую эффективность
4	Объективность (справедливость)	Г	Минимизация затрат на персонал при достижении запланированных результатов (оптимальное соотношение выгоды и издержек)
5	Социальная ответственность	Д	Соблюдение этических норм, забота о благополучии сотрудников, социальная защита и развитие персонала сверх требований закона

Тема 1.2. Формирование коллектива организации, основы командной работы и правила корпоративной этики. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Этапы создания и развития трудового коллектива организации.
2. Механизм создания формальных и неформальных групп.
3. Эффективность работы трудового коллектива.
4. Уровни и показатели силы корпоративной культуры предприятия.
5. Стадии сплоченности коллектива.
6. Стадии формирования сплоченной группы.
7. Методика определения групповой сплоченности.
8. Методы осуществления коллективной работы

Темы для доклада:

Коллектив как социальная группа. Структура трудового коллектива.
Особенности неформальных групп.
Корпоративная культура в системе УЧР.

Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
Производственные роли в коллективе.
Социальные роли и отношения в коллективе.

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 профессиональных ролей менеджера по персоналу предполагает, что человек проявляет себя как разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для него областях деятельности

А) кадровый новатор

Б) кадровый стратег

В) кадровый технолог

Г) исполнитель

На каком из этапов развития трудового коллектива формируется актив, начинают складываться традиции, общественное мнение, стиль руководителя становится более демократичным

А) формирование

Б) становление

В) зрелость

Г) старение

Какие из видов формальных групп создаются с целью и на время выполнения определенных задач

А) команды

Б) комитеты

В) рабочие целевые группы

Г) бригады

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.

Прочитайте утверждения о формировании коллектива, сплоченности и социальном развитии. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Сплоченность коллектива тем выше, чем сильнее в группе ценностно-ориентационное единство и чем чаще сотрудники оказывают друг другу взаимопомощь.

Б) Формирование коллектива заканчивается на этапе создания формальной структуры, дальнейшее социальное развитие не требуется.

В) Социальное развитие коллектива включает улучшение условий труда, социальные льготы, культурно-массовую работу и психологическую поддержку.

Г) Неформальные группы и лидеры всегда препятствуют сплоченности и должны быть устранены административными методами.

Д) Уровень сплоченности не влияет на эффективность совместной работы и удовлетворенность трудом.

Ознакомьтесь с факторами и признаками, относящимися к сплоченности и социальному развитию коллектива. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Высокая сплоченность коллектива характеризуется низким уровнем конфликтности, доверием и готовностью подменять коллег при необходимости.

Б) К методам повышения сплоченности относятся тимбилдинг, совместные тренинги и постановка командных целей (KPI).

В) Социальное развитие коллектива ограничивается только выплатой материальных премий и не включает улучшение условий труда.

Г) К направлениям социального развития относятся организация питания, медицинского обслуживания, культурно-массовых мероприятий и психологическая поддержка.

Д) Сплоченность коллектива не зависит от стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный стили одинаково способствуют единству.

Е) Показателем успешного социального развития может служить снижение текучести кадров и повышение индекса удовлетворённости трудом.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Расположите этапы развития УЧР как социальной системы в организации в правильной логической последовательности (от возникновения формальной основы до способности к самоадаптации):

А) Появление неформальных лидеров, групповых норм и ценностей, влияющих на кадровые процессы.

Б) Переход к самоорганизации, распределённому лидерству и горизонтальным коммуникациям в HR-среде.

В) Создание формальной HR-структуры (отдел кадров, должностные инструкции, регламенты).

Г) Интеграция формального и неформального компонентов через корпоративную культуру, общие ценности и обратную связь.

Д) Приобретение системой способности адаптироваться к изменениям внешней среды (рынок труда, законы, кризисы) без потери эффективности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы формирования групповой сплоченности в коллективе (от возникновения группы до устойчивой сплоченности). В ответе запишите последовательность букв:

А) Установление доверительных отношений, возникновение взаимопомощи и ценностно-ориентационного единства.

Б) Первичное знакомство, формальное объединение людей для совместной деятельности.

В) Появление неформальных лидеров, формирование групповых норм и ценностей.

Г) Интеграция личных и групповых целей, высокая степень принятия общих задач.

Д) Устойчивая сплоченность, способность эффективно взаимодействовать при минимальных конфликтах.

Тема 1.3. Методология и инструментарий разработки кадровой политики и стратегии УЧР организации. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Виды кадровой политики.
2. Элементы кадровой политики.
3. Эффективность кадровой политики.
4. Виды кадровых стратегий.
5. Этапы разработки стратегии управления персоналом.
6. Содержание, цели и задачи планирования персонала.
7. Принципы и этапы кадрового планирования.

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

Отсутствие перспектив карьерного роста, несправедливая оценка труда, обезличивание результатов труда относится к группе кадровых рисков, связанных с

А) ошибочным выбором направлений кадровой политики

Б) некачественным уровнем кадрового обеспечения

В) неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала

Г) 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 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.

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 УЧР 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.

Ознакомьтесь с утверждениями о кадровой политике и стратегии управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Пассивная кадровая политика означает, что руководство организации не имеет чёткой программы действий в отношении персонала и реагирует только на возникшие проблемы.

Б) HR-стратегия может быть наступательной (активное инвестирование в персонал) или оборонительной (минимизация затрат на человеческие ресурсы).

В) Активная кадровая политика предполагает не только прогнозирование, но и целенаправленное воздействие на кадровую ситуацию.

Г) Стратегия УЧР не зависит от стадии жизненного цикла организации (зарождение, рост, зрелость, спад).

Д) Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что организация имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств для влияния на неё.

Е) Открытая кадровая политика более эффективна в условиях высокой нестабильности и агрессивной конкуренции, чем закрытая.

Ситуационные задания

Задание 1.

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).

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Государственное учреждение «Центр социального обслуживания» столкнулось с кадровым кризисом: средний возраст сотрудников — 52 года, молодёжь не идёт из-за низких зарплат и отсутствия перспектив. Руководитель предлагает жёстко повысить требования к квалификации и ввести наказания за ошибки (административная политика). Профсоюз настаивает на увеличении соцпакета и обучении за счёт учреждения (социально ориентированная политика). Начальник отдела кадров считает, что нужна комплексная кадровая политика, увязанная со стратегией развития учреждения.

Вопросы к ситуации:

1. Какие два типа кадровой политики по ориентации на персонал (по Ю.Г. Одегову) демонстрируют руководитель и профсоюз? Дайте их краткую характеристику.
2. Какие нормативно-правовые акты РФ регулируют кадровую политику в государственных учреждениях? Назовите не менее трёх.
3. Предложите три конкретных мероприятия в рамках кадровой политики учреждения, направленных на привлечение и удержание молодых специалистов. Для каждого укажите, к какому типу политики (административной, социальной или инновационной) оно относится.

Раздел 2. Набор, мотивация и оценка человеческих ресурсов

Тема 2.1. Организация деятельности служб УЧР. Организация набора и отбора человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса.

1. Источники привлечения персонала.
2. Методы набора претендентов на вакантную должность.

3. Сущность контрактной формы найма.
4. Виды и этапы адаптации персонала.
5. Организация управления адаптацией персонала

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.

Система мер, осуществляемых предприятием с целью привлечения необходимого количества работников определенной квалификации для достижения своих целей – это

А) набор персонала
Б) отбор персонала
В) адаптация персонала
Г) подбор персонала

Фактическим зачислением работника в состав персонала организации считается

А) дата подписания контракта
Б) дата полдачи заявления о приёме на работу
В) дата собеседования при приёме на работу
Г) дата подписания должностной инструкции

Приспособление человека к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда – это

А) социально-психологическая адаптация
Б) психофизиологическая адаптация
В) профессиональная адаптация
Г) организационная адаптация

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.

Прочитайте утверждения об организации деятельности и функциях службы управления человеческими ресурсами (HR-службы). Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Основная функция HR-службы – только ведение кадрового делопроизводства и учёта личного состава.

Б) К операционным функциям HR-службы относятся подбор персонала, адаптация, обучение, мотивация и высвобождение.

В) Стратегическая функция HR-службы включает участие в разработке кадровой политики и HR-стратегии, а также HR-брендинг.

Г) Линейные руководители не несут ответственности за управление персоналом, все кадровые вопросы решает только HR-служба.

Д) Современная HR-служба должна быть интегрирована с другими подсистемами менеджмента (финансы, маркетинг, производство).

Ознакомьтесь с утверждениями об организации деятельности и функциях службы управления человеческими ресурсами (HR-службы). Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) HR-служба выполняет только учётные функции (оформление приказов, ведение трудовых книжек) и не участвует в стратегическом планировании.

Б) К операционным функциям HR-службы относятся подбор персонала, адаптация, обучение, мотивация и высвобождение сотрудников.

В) Стратегическая функция HR-службы включает разработку кадровой политики, HR-стратегии и HR-брендинг.

Г) Линейные руководители полностью освобождены от управления людьми; все кадровые решения единолично принимает HR-служба.

Д) Современная HR-служба взаимодействует с линейными руководителями, предоставляя им инструменты для оценки, развития и мотивации подчинённых.

Е) Главная задача HR-службы – контролировать и наказывать сотрудников за нарушения дисциплины.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Расположите этапы процесса набора и отбора персонала в правильной логической последовательности (от начала до момента принятия на работу). В ответе запишите последовательность букв:

А) Проведение оценочных процедур (интервью, тестирование, кейсы, ассессмент-центр).

Б) Принятие решения о найме и оформление трудового договора (оффер).

В) Скрининг резюме и предварительное телефонное интервью (прескрининг).

Г) Определение потребности в персонале и формирование заявки на вакансию.

Д) Поиск и привлечение кандидатов через внутренние и внешние источники (размещение вакансий, реферальный найм, соцсети, сайты-агрегаторы).

Расположите этапы отбора кандидатов в правильной последовательности (от получения резюме до заключительного этапа). В ответе запишите последовательность букв:

А) Оценка кандидата по методу «ассессмент-центр» или деловым играм.

Б) Первичная сортировка резюме по формальным критериям (соответствие требованиям).

В) Проведение структурированного интервью с непосредственным руководителем.

Г) Направление кандидату письменного оффера и согласование даты выхода.

Д) Телефонный скрининг для уточнения базовых деталей (мотивация, зарплата, готовность к переезду).

Ситуационные задания

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

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 УЧР (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).

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сеть розничных магазинов «Геркулес» (продуктовый ритейл) за полгода столкнулась с высокой текучестью продавцов-кассиров (48% против средних 25% по рынку). HR-директор проанализировал процесс подбора: заявки от управляющих магазинами поступают устно, требования размыты («нужен хороший продавец»). Источники привлечения – только бесплатные сайты и сарафанное радио. Скрининг резюме проводит инспектор по кадрам, не имеющий навыков оценки. Собеседование проводит управляющий магазином без подготовки, часто задаёт вопросы «по душам». Испытательный срок никто не сопровождает. Генеральный директор требует наладить эффективную систему набора и отбора.

Вопросы к ситуации:

1. Назовите не менее четырёх явных недостатков в организации процесса набора и отбора в компании «Геркулес» (по каждому – кратко, что именно не так).
2. Предложите три конкретных этапа (шага) для улучшения процесса отбора, которые помогут снизить текучесть продавцов. Для каждого укажите, какой метод оценки на этом этапе целесообразно применять.
3. Какие два ключевых показателя эффективности (KPI) подбора следует ввести для контроля работы HR и управляющих магазинами? Поясните, как каждый показатель повлияет на результат.

Тема 2.2. Теоретические основы и методология мотивации персонала в системе УЧР. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Виды мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Современные проблемы мотивации.
5. Зарубежный опыт мотивации персонала.

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 мотивационная теория предполагает, что потребности человека последовательно состоят из следующих групп: потребность в существовании, потребность в связях, потребность в росте

А) теория потребностей А. Маслоу

Б) теория мотивации ERG Альдерфера

В) теория потребностей Д. Мак-Клелланда

Г) двухфакторная теория Ф. Герберга

Какая мотивационная теория предполагает, что люди в организации испытывают три вида потребностей: потребность во власти, успехе и причастности

А) теория потребностей А. Маслоу

Б) теория мотивации ERG Альдерфера

В) теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

Г) двухфакторная теория Ф. Герберга

Свойство оплаты труда направлять интересы работника на достижение в соответствии с должностными инструкциями требуемых результатов раскрывает функцию заработной платы

А) воспроизводственную

Б) мотивационную

В) социальную

Г) учетно-производственную

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.

Прочитайте утверждения о мотивации в системе управления человеческими ресурсами. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, гигиенические факторы (заработная плата, условия труда) напрямую стимулируют рост производительности и вовлечённости персонала.

Б) Теория ожидания В. Врума описывает мотивацию как произведение трёх компонентов: ожидание «усилия → результат», ожидание «результат → вознаграждение» и ценность вознаграждения (валентность).

В) К методам нематериальной мотивации относятся только премии, бонусы и материальная помощь.

Г) Система грейдов позволяет дифференцировать оплату труда в зависимости от сложности выполняемых задач, уровня ответственности и результативности сотрудника, что усиливает мотивацию.

Д) Процессуальные теории мотивации (например, теория справедливости) полностью игнорируют внутренние потребности человека и рассматривают только внешнее подкрепление поведения.

Ознакомьтесь с утверждениями о мотивации персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Теория иерархии потребностей А. Маслоу предполагает, что потребности высшего уровня (самореализация) могут стать мотивирующими только после того, как в значительной степени удовлетворены потребности нижних уровней (физиологические, безопасность, социальные).

Б) Согласно теории справедливости (С. Адамс), сотрудник сравнивает своё соотношение «вклад / отдача» с аналогичным соотношением у других коллег и при несправедливости корректирует поведение (снижает усилия, требует повышения оплаты и т.д.).

В) Материальное стимулирование всегда действует сильнее, чем нематериальное, поэтому в любой организации основой мотивации должны быть только денежные бонусы.

Г) Постановка сложных, конкретных и принимаемых сотрудником целей (теория целей Э. Локка) способствует более высокой результативности по сравнению с общими «стараться лучше».

Д) Грейдовая система оплаты труда относится к мотивации только в государственных органах и не применяется в коммерческих компаниях.

Тест 3.

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

Соотнесите теории и модели мотивации (левый столбец) с их основными характеристиками или авторами (правый столбец). Каждому понятию из левого столбца соответствует одно описание в правом.

№	Понятие (теория / модель)	№	Характеристика (описание)
1	Теория иерархии потребностей	А	Мотивация определяется ожиданием того, что усилия приведут к результату, результат – к вознаграждению, а вознаграждение будет ценным

2	Двухфакторная теория (Ф. Герцберг)	Б	Потребности низших уровней должны быть удовлетворены до того, как высшие станут мотивирующими (физиология, безопасность, любовь, уважение, самореализация)
3	Теория ожидания (В. Врум)	В	Сотрудник сравнивает свой вклад и отдачу с другими; при несправедливости снижает усилия или требует изменений
4	Теория постановки целей (Э. Локк)	Г	Гигиенические факторы снимают неудовлетворённость, а мотиваторы (достижение, признание) повышают удовлетворённость и производительность
5	Теория справедливости (С. Адамс)	Д	Конкретные, сложные и принимаемые цели ведут к более высокой результативности, чем общие призывы «работать лучше»

Соотнесите виды мотивации (левый столбец) с их конкретными примерами или характеристиками (правый столбец). Каждому понятию из левого столбца соответствует одно описание в правом.

№	Вид мотивации	№	Пример / характеристика
1	Материальная мотивация	А	Возникает из самого процесса труда (интерес к задаче, чувство мастерства, самореализация)
2	Нематериальная мотивация	Б	Премия за выполнение KPI, оклад с бонусами, оплата обучения, ДМС, путёвки
3	Внутренняя мотивация	В	Публичная похвала, грамота, доска почёта, корпоративное признание, карьерный рост

4	Внешняя мотивация	Г	Угроза штрафа, выговора или увольнения за невыполнение плана
5	Позитивная мотивация	Д	Стимулы, создаваемые внешними факторами (оплата, премия, наказание)
6	Негативная мотивация	Е	Поощрение желательного поведения (бонус, подарок, дополнительный выходной)

Ситуационное задание

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Вектор» (сфера логистических услуг) работает 200 сотрудников, в основном водители и диспетчеры. Заработная плата состоит из фиксированного оклада и небольшой премии «за отсутствие нарушений». Последние два года текучесть среди водителей превышает 60%, жалобы на низкую мотивацию: «работа не ценится», «начальство только ругает», «нет никакого развития». HR-директор провёл опрос: выяснилось, что водителям важно иметь дополнительные выходные за хорошую работу, публичное признание, обучение новым маршрутам, а также интересные соревнования с коллегами. Диспетчеры же хотят карьерного роста (старший диспетчер, начальник смены) и больше автономии в принятии решений. Генеральный директор предлагает просто повысить всем зарплату на 20%, но HR понимает, что этого недостаточно.

Вопросы к ситуации:

1. Какую содержательную теорию мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфера) лучше всего применить для объяснения проблем мотивации водителей и диспетчеров? Назовите теорию и кратко укажите, какие потребности, согласно этой теории, не удовлетворены у водителей и у диспетчеров (не менее двух потребностей для каждой группы).
2. Используя процессуальную теорию справедливости (Дж. Адамс), объясните, почему повышение зарплаты на 20% для всех может не дать ожидаемого эффекта. Какое регуляторное действие могут предпринять водители, если посчитают несправедливым своё вознаграждение по сравнению с диспетчерами?
3. Предложите три конкретных нематериальных стимула (по одному для каждой выявленной потребности: признание, автономия, развитие/соревнование) и объясните, как они повлияют на мотивацию указанных групп.

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В IT-компании «Сигма» (численность 150 человек, средний возраст – 28 лет) HR-служба внедрила систему мотивации, основанную на 100% переменной части оплаты: разработчик получает только бонусы за выполненные задачи (спринты). Руководство посчитало, что это максимально стимулирует производительность. Однако через три месяца начались проблемы: сотрудники перестали помогать друг другу, фиксили только легкие задачи, резко выросла текучесть. HR-директор провел глубинные интервью. Выяснилось: программистам важно иметь стабильную базовую ставку (неопределённость доходов вызывает стресс), для них ценны совместные хакатоны и обмен знаниями (нематериальные факторы), а также они хотят автономии в выборе технологий. Некоторые готовы отказаться от части бонусов ради интересных проектов. Директор просит пересмотреть систему с учётом баланса видов мотивации.

Вопросы к ситуации:

1. Какие виды мотивации (по классификации: материальная / нематериальная, внешняя / внутренняя, позитивная / негативная) представлены в описанной ситуации? Назовите по одному примеру каждого, который привёл к негативным последствиям.
2. Почему избыточный акцент на внешней материальной мотивации (только переменная часть) разрушил внутреннюю мотивацию сотрудников? Сформулируйте не менее двух причин, опираясь на теорию самодетерминации (Э. Деси, Р. Райан).
3. Предложите новую систему мотивации для «Сигмы», включающую три конкретных компонента: один – из области материальной (но с фиксированной частью), один – из нематериальной (признание / корпоративная культура), один – внутренней мотивации (автономия, мастерство, цель). Для каждого дайте краткое обоснование, какой вид мотивации он задействует и какую потребность удовлетворяет.

Тема 2.3. Методология и инструментарий оценки и аттестации человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Задачи и функции оценки персонала.
2. Принципы и технология оценки персонала.
3. Методы оценки персонала.
4. Цели и задачи аттестации персонала.
5. Факторы и методы аттестации.
6. Этапы аттестации в организации.

Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является основной целью аттестации персонала

А) Определение размера премии на следующий квартал

Б) Оценка соответствия сотрудника занимаемой должности и принятие кадровых решений

В) Выявление нарушений трудовой дисциплины для увольнения

Г) Составление психологического портрета каждого работника

Какой метод оценки персонала предполагает, что сотрудника оценивают руководитель, коллеги, подчинённые, а также проводится самооценка

А) Ассессмент-центр (Assessment Centre)

Б) Метод «360 градусов»

В) Интервью по компетенциям

Г) Метод критических инцидентов.

Какое из следующих утверждений об аттестации персонала верно

А) Аттестация проводится только по инициативе самого сотрудника.

Б) Результаты аттестации не могут служить основанием для увольнения.

В) Аттестация должна проводиться не реже одного раза в три года (для большинства категорий работников согласно ТК РФ).

Г) Обязательное участие представителя профсоюза требуется при любой аттестации.

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.

Прочитайте утверждения об оценке и аттестации персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Аттестация персонала в Российской Федерации для большинства категорий работников должна проводиться не реже одного раза в три года, если иное не установлено отраслевыми нормативными актами.

Б) Ассессмент-центр – это метод оценки, который позволяет оценить компетенции сотрудника с помощью системы упражнений (кейсы, ролевые игры, презентации) с участием группы наблюдателей.

В) Результаты аттестации не могут быть использованы для повышения или увольнения сотрудника, так как носят исключительно рекомендательный характер.

Г) Метод «360 градусов» предполагает, что сотрудника оценивают только его подчинённые и коллеги, без участия руководителя.

Д) Обязательное условие для любого метода оценки персонала – наличие письменного согласия сотрудника на проведение оценки (всегда требуется, иначе оценка незаконна).

Ознакомьтесь с утверждениями об оценке и аттестации персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Оценка персонала по методу «360 градусов» включает в себя сбор данных от руководителя, коллег, подчинённых, а также самооценку сотрудника.

Б) Ассессмент-центр позволяет оценить только профессиональные знания, но не поведенческие компетенции (коммуникации, лидерство, стрессоустойчивость).

В) Аттестация сотрудника может проводиться приказом работодателя с созданием аттестационной комиссии, и результаты аттестации могут служить основанием для перевода или увольнения работника в установленном законом порядке.

Г) Интервью по компетенциям (BEI) является методом оценки, основанным на анализе конкретных поведенческих примеров из прошлого опыта кандидата или сотрудника.

Д) Периодичность аттестации в организации не может быть закреплена в локальном нормативном акте – только Трудовой кодекс определяет конкретные сроки для всех работников без исключения.

Тест 3.

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

Соотнесите методы оценки и аттестации персонала (левый столбец) с их характеристиками (правый столбец). Каждому методу соответствует одно описание.

№	Метод оценки / аттестации	№	Характеристика
1	Ассессмент-центр (Assessment Centre)	А	Всесторонняя оценка сотрудника несколькими категориями респондентов (руководитель, коллеги, подчинённые, самооценка)
2	Метод «360 градусов»	Б	Оценка на основе анализа конкретных ситуаций из прошлого опыта сотрудника (поведенческие примеры)
3	Интервью по компетенциям (BEI)	В	Комплексный метод, включающий упражнения (кейсы, ролевые игры, презентации) и наблюдение обученных экспертов
4	Аттестация	Г	Сравнение фактических качеств сотрудника с требованиями должности с правовыми последствиями (перевод, увольнение)
5	Метод управления по целям (MBO)	Д	Сравнение сотрудников внутри группы для выявления лучших и худших (ранжирование)
6	Метод попарного сравнения	Е	Оценка по заранее установленным целям/KPI, достигнутым сотрудником за период

Соотнесите понятия, связанные с оценкой и аттестацией персонала (левый столбец), с их правильными определениями или характеристиками (правый столбец). Каждому элементу левого столбца соответствует один элемент правого.

№	Понятие	№	Характеристика / определение
1	Текущая оценка (performance review)	А	Процедура, обязательная для определенных категорий работников (например, госслужащих), с установленной периодичностью и правовыми последствиями

2	Метод «критических инцидентов»	Б	Оценка поведения сотрудника в реальных рабочих ситуациях с фиксацией исключительно позитивных или негативных проявлений
3	Аттестация	В	Оценка компетенций через выполнение упражнений (кейсы, ролевые игры) группой наблюдателей
4	Ассессмент-центр	Г	Оценка в рамках годового или квартального цикла, часто привязанная к KPI и обратной связи
5	Самооценка (self-assessment)	Д	Оценка сотрудником собственных достижений, сильных и слабых сторон, обычно перед аттестацией

Ситуационное задание

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В строительной компании «Монолит» (500 сотрудников) долгие годы аттестация не проводилась. HR-директор инициировал внедрение ежегодной аттестации для руководителей и специалистов. Аттестационную комиссию возглавил генеральный директор, в состав включены линейные начальники и HR. Процедура: сотрудник заполняет отчёт о достижениях, затем комиссия задаёт вопросы, после чего выносит вердикт «соответствует / не соответствует». После первой же аттестации 15% сотрудников получили оценку «не соответствует», из них трое были уволены. Остальные переведены на нижестоящие должности. В коллективе возник страх, начались конфликты. Некоторые сотрудники пожаловались в трудовую инспекцию на нарушение процедуры. Проверка выявила: в положении об аттестации не были прописаны критерии оценки, не было предварительного уведомления за два месяца, отсутствовали рекомендации по развитию, не учитывалось мнение профсоюза. HR-директор уволен.

Вопросы к ситуации:

1. Какие три обязательных требования к процедуре аттестации (согласно ТК РФ и типовым нормам) были нарушены в компании «Монолит»? Перечислите и кратко поясните, в чём состояло нарушение.

2. Назовите не менее двух отличий аттестации от регулярной оценки эффективности по целям, правовым последствиям и периодичности.

3. Предложите три конкретных улучшения в систему аттестации компании, которые позволят избежать конфликтов и сделать процедуру объективной и развивающей.

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В торговой компании «Омега» (сфера розничной торговли, 300 сотрудников) HR-отдел решил внедрить метод «360 градусов» для ежегодной оценки руководителей среднего звена (управляющих магазинами). Процедура: каждый управляющий заполнял анкету сам на себя и получал анонимные анкеты от 5–7 подчинённых и от своего непосредственного руководителя (регионального менеджера). Итоговая оценка выводилась автоматически в баллах. На основе этой оценки HR предлагал премии или выносил предупреждения. Однако после первого цикла «360 градусов» разразился скандал: несколько управляющих пожаловались генеральному директору, что получили необъективно низкие баллы из-за «личной неприязни» подчинённых, а региональный менеджер поставил всем заниженные оценки, чтобы его команда не получала премий. HR не проводил разъяснительной работы, результаты не обсуждались, а просто направлялись в отдел мотивации. В результате часть управляющих уволилась, а оставшиеся перестали доверять любым оценочным процедурам.

Вопросы к ситуации:

1. В чём заключаются три функциональные особенности метода «360 градусов» (каковы его цели, состав оценивающих и принцип обработки)? Как эти особенности были проигнорированы в компании «Омега»?
2. Назовите не менее двух ошибок при организации оценки методом «360 градусов», допущенных в данном кейсе, и поясните, к каким последствиям они привели.
3. Предложите три меры, которые позволили бы корректно внедрить метод «360 градусов» в компании, чтобы избежать субъективизма, повысить доверие и использовать результаты для развития управляющих.

Раздел 3. Развитие, высвобождение и эффективность управления человеческими ресурсами

Тема 3.1. Управление и организация развития человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Задачи профессионального развития персонала.
2. Организация и этапы системы профессионального обучения персонала.
3. Методы и формы профессионального обучения.
4. Особенности обучения взрослых.

5. Факторы, мотивирующие работников принимать участие в профессиональном обучении.

6. Принципы организации обучения и повышения квалификации персонала.

7. Повышение квалификации кадров.

8. Модели карьеры.

Темы для доклада:

1. Проблемы профессионального развития персонала на отечественных предприятиях.

2. Успешная практика организации профессионального развития персонала на примере конкретного предприятия (отечественного или зарубежного).

3. Особенности повышения квалификации рабочих, руководителей и специалистов.

4. Проблемы управления карьерой персонала на предприятиях (отечественных или зарубежных) и способы их решения.

Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из методов обучения новых сотрудников на производстве предполагает прикрепление ученика к квалифицированному работнику или к бригадиру при самостоятельном изучении теоретического курса

А) бригадная форма подготовки

Б) индивидуальное обучение

В) курсовая форма подготовки

Г) коллективное обучение

Обучение, направленное на поддержку и совершенствование профессионального уровня, знаний и умений персонала

А) повышение квалификации

Б) подготовка новых работников

В) переподготовка

Г) получение образования

Профессиональный и должностной рост в основной сфере деятельности, по ступенькам роста – это карьера

А) горизонтальная

Б) центростремительная
В) вертикальная
Г) профессиональная

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.

Ознакомьтесь с утверждениями об управлении развитием персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Развитие человеческих ресурсов включает в себя только профессиональное обучение и не касается личностного роста и карьерного продвижения.

Б) Метод «кейс-стади» (решение практических ситуаций) относится к активным методам обучения, развивает аналитические способности и умение принимать решения.

В) Понятия «профессиональное обучение» и «развитие персонала» являются синонимами и полностью совпадают по содержанию.

Г) Управление талантами (Talent Management) предполагает выявление сотрудников с высоким потенциалом и создание для них индивидуальных программ развития и карьерного роста.

Д) Оценка эффективности обучения по модели Д. Киркпатрика включает четыре уровня: реакция, обучение, поведение, результаты.

Е) Кадровый резерв формируется только из сотрудников «золотого фонда» (топ-менеджеров) и не используется для массовых позиций.

Прочитайте утверждения об управлении развитием персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Формирование кадрового резерва целесообразно только для высшего руководства; для линейных позиций резерв не нужен.

Б) Модель Д. Киркпатрика позволяет оценить эффективность обучения на четырёх уровнях: реакция, обучение, поведение, результаты.

В) Наставничество – это метод развития, при котором более опытный сотрудник передаёт знания и навыки новичку, но он не может быть использован для подготовки кадрового резерва.

Г) Ротация персонала (горизонтальные перемещения) способствует развитию кросс-функциональных навыков и снижает риск профессионального выгорания.

Д) Индивидуальный план развития (ИПР) составляется только для сотрудников, которые не справляются с обязанностями, и не нужен успешным работникам.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Расположите этапы цикла обучения персонала в правильной логической последовательности (от начала до завершающего этапа). В ответе запишите последовательность букв.

А) Оценка эффективности обучения (по модели Киркпатрика: реакция, усвоение, поведение, результаты).

Б) Проведение обучения (тренинги, семинары, стажировки, e-learning).

В) Выявление потребности в обучении (анализ компетенций, результатов оценки, стратегических целей).

Г) Разработка программ и планов обучения (выбор методов, поставщиков, бюджетирование, составление графика).

Д) Корректировка системы обучения на основе результатов оценки (внесение изменений в программы и методы).

Расположите этапы работы с кадровым резервом в правильной логической последовательности (от выявления потребности до введения в должность). В ответе запишите последовательность букв.

А) Включение сотрудника в кадровый резерв и утверждение индивидуального плана развития (ИПР).

Б) Анализ потребности в кадровом резерве (определение ключевых должностей, количество резервистов).

В) Оценка эффективности подготовки резерва (сравнение успешности назначенных из резерва с внешними кандидатами).

Г) Отбор кандидатов в кадровый резерв (ассессмент-центр, оценка потенциала, собеседования).

Д) Реализация развития резервистов (обучение, стажировки, проектные задания, наставничество).

Е) Назначение на целевую должность (или вывод из резерва при неуспешном развитии).

Тема 3.2. Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

1. Подходы к рациональному использованию человеческих ресурсов.
2. Управление текучестью кадров в организации.

3. Организация увольнения персонала.
4. Зарубежный опыт увольнения ЧР.

Темы для доклада:

1. Правовые основы высвобождения персонала в Российской Федерации: анализ статей ТК РФ и судебной практики
2. Аутплейсмент как технология социально ответственного высвобождения: отечественный и зарубежный опыт
3. Экономические и психологические последствия массового высвобождения персонала для организации и оставшихся сотрудников
4. Особенности высвобождения персонала в государственных органах и бюджетной сфере
5. Альтернативы сокращению штата: меры по минимизации вынужденного высвобождения персонала

Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является обязанностью работодателя при сокращении численности или штата работников согласно Трудовому кодексу РФ

А) Уведомить работника о предстоящем увольнении за две недели

Б) Предложить работнику все имеющиеся вакансии, соответствующие его квалификации

В) Выплатить выходное пособие только работникам старше 50 лет

Г) Получить согласие профсоюза на увольнение каждого работника.

Какой термин обозначает комплекс мер по поддержке увольняемых сотрудников (помощь в трудоустройстве, психологическая поддержка, обучение составлению резюме)

А) Аутстаффинг

Б) Аутплейсмент

В) Реинжиниринг

Г) Краудсорсинг.

Какое из следующих оснований увольнения по инициативе работодателя не требует соблюдения процедуры сокращения численности (с двухмесячным уведомлением и предложением вакансий)

А) Сокращение штата организации

Б) Несоответствие работника занимаемой должности по результатам аттестации

В) Ликвидация организации

Г) Сокращение численности работников.

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.

Ознакомьтесь с утверждениями о высвобождении персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) При сокращении численности или штата работодатель обязан предложить сотруднику все имеющиеся вакансии, соответствующие его квалификации и состоянию здоровья, в том числе нижестоящие и нижеоплачиваемые.

Б) Выходное пособие при сокращении выплачивается только работникам, проработавшим в организации более трёх лет.

В) Аутплейсмент – это программа помощи увольняемым сотрудникам в поиске новой работы, которая может повысить репутацию компании как социально ответственного работодателя.

Г) Увольнение по инициативе работодателя возможно только при сокращении штата или ликвидации организации; иные основания не предусмотрены ТК РФ.

Д) При ликвидации организации работодатель обязан уведомить работников персонально под подпись не менее чем за два месяца до увольнения.

Е) Преимущественное право оставления на работе при сокращении не зависит от производительности труда и квалификации работника.

Прочитайте утверждения о процедурах и последствиях высвобождения персонала. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Работодатель вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением штата без уведомления службы занятости, если численность организации менее 50 человек.

Б) При увольнении по сокращению за работником сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не более чем на два месяца (с зачётом выходного пособия).

В) Аутстаффинг (вывод персонала за штат) может рассматриваться как способ минимизации затрат при высвобождении, но не является увольнением по инициативе работодателя.

Г) Выходное пособие при увольнении по сокращению выплачивается в размере двухнедельного среднего заработка, если работник отработал менее года.

Д) Синдром выжившего (survivor syndrome) – это состояние оставшихся сотрудников после массовых увольнений, проявляющееся в тревоге, снижении лояльности и производительности.

Е) Предложение вакансий при сокращении обязательно только в том случае, если они являются вышестоящими и лучше оплачиваемыми, чем предыдущая должность.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Расположите этапы процедуры сокращения численности или штата работников в правильной хронологической последовательности (от начала до завершения). В ответе запишите последовательность букв.

А) Выплата работнику выходного пособия в размере среднего месячного заработка и сохранение среднего заработка на период трудоустройства (второй месяц).

Б) Персональное уведомление каждого работника под подпись о предстоящем увольнении не менее чем за два месяца.

В) Письменное уведомление службы занятости и выборного профсоюзного органа (при наличии) о предстоящем сокращении.

Г) Предложение работнику всех имеющихся вакансий (включая нижестоящие должности) в той же местности.

Д) Издание приказа об увольнении работников, отказавшихся от перевода, и внесение записей в трудовые книжки.

Расположите этапы реализации программы аутплейсмента (помощи увольняемым сотрудникам) в правильной логической последовательности (от начала работы с сотрудником до завершения поддержки). В ответе запишите последовательность букв.

А) Обучение навыкам самопрезентации, составления резюме и прохождения собеседований.

Б) Оценка потенциала и профессиональных компетенций увольняемого сотрудника (профориентационная диагностика).

В) Передача контактов заинтересованных работодателей и содействие в организации встреч (трудоустройство).

Г) Психологическая поддержка и информирование о предстоящих изменениях (снижение стресса).

Д) Пост-сопровождение (обратная связь после трудоустройства, помощь в адаптации на новом месте).

Расчетное задание

В организации «СтройСервис» за 2025 год имеются следующие данные о движении персонала (среднесписочная численность и кадровые перемещения).

Исходные данные (за 2025 год):

- Среднесписочная численность работников – 420 человек.
- Принято на работу в течение года – 65 человек.
- Уволено всего – 78 человек, из них:
  - по собственному желанию – 52 человека;
  - за нарушения трудовой дисциплины – 6 человек;
  - в связи с сокращением штата – 12 человек;
  - по другим причинам (выход на пенсию, призыв в армию) – 8 человек.

Задание:

1. Рассчитать коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент текучести кадров (в %).
2. Проанализировать полученные значения и сделать вывод о степени стабильности персонала и эффективности кадровой политики (благополучная / неблагополучная ситуация).

Имеются следующие данные о движении персонала в организации «ТехноПром» за 2025 год:

- Среднесписочная численность работников – 850 человек.
- Принято на работу в течение года – 120 человек.
- Уволено всего – 145 человек, из них:
  - по собственному желанию – 88 человек;
  - за прогулы и другие нарушения дисциплины – 12 человек;
  - в связи с сокращением штата – 30 человек;
  - по истечению срока трудового договора – 10 человек;
  - выход на пенсию – 5 человек.
- Количество работников, проработавших весь год (с 1 января по 31 декабря) – 700 человек.

Задание:

Ррассчитайте коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент текучести кадров, коэффициент замещения и коэффициент постоянства кадров.

Сделайте вывод о стабильности коллектива.

Тема 3.3. Эффективность управления человеческими ресурсами. ОПК-4.2, ОПК-4.3.

Вопросы для опроса:

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

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

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

А) Коэффициент текучести кадров

Б) Рентабельность инвестиций в человеческий капитал

В) Коэффициент абсентеизма

Г) Time-to-Hire (время закрытия вакансии).

Что из перечисленного относится к показателям социальной эффективности управления персоналом

А) Производительность труда (выработка на одного работника)

Б) Средняя стоимость найма одного сотрудника

В) Индекс вовлечённости

Г) Доля ФОТ в выручке.

Какой коэффициент эффективности УЧР 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 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.

Ознакомьтесь с утверждениями об эффективности УЧР. 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.

Ознакомьтесь с утверждениями о методах и показателях эффективности УЧР. Выберите несколько верных утверждений и кратко обоснуйте свой выбор.

А) Коэффициент абсентеизма рассчитывается как отношение количества пропущенных рабочих дней к общему фонду рабочего времени, и высокий абсентеизм снижает экономическую эффективность.

Б) HR-аналитика позволяет только описывать прошлые события и не может использоваться для прогнозирования текучести или успешности найма.

В))Метод «оценка затрат – выгода» может применяться для сравнения экономической эффективности проведения обучения собственными силами или с привлечением внешнего провайдера.

Г) Индекс удовлетворённости персонала, измеренный через анонимные опросы, относится к показателям социальной, а не экономической эффективности.

Д) Сравнение показателя текучести в организации с данными бенчмаркинга по отрасли необходимо только для коммерческих компаний, но не для государственных учреждений.

Е) Чем выше показатель добавленной стоимости человеческого капитала, тем эффективнее используются человеческие ресурсы в организации.

Тест 3.

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

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

№	Показатель эффективности УЧР	№	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

Соотнесите показатели (метрики) эффективности УЧР (левый столбец) с их содержанием или областью применения (правый столбец). Каждому показателю соответствует одно описание.

№	Показатель	№	Характеристика / применение
1	Коэффициент постоянства кадров	А	Отражает степень вовлечённости и лояльности персонала, измеряется через опросы (например, Q12 Gallup)
2	Индекс вовлечённости (eNPS)	Б	Доля сотрудников, проработавших весь отчётный период, к среднесписочной численности (характеризует стабильность)
3	Коэффициент замещения (замещения)	В	Сравнение HR-метрик со средними показателями по отрасли или конкурентам
4	Бенчмаркинг в HR	Г	(Принято – Уволено) / Среднесписочную численность; положительное значение – рост численности, отрицательное – сокращение
5	Производительность труда	Д	Выработка на одного работника (объём продукции / среднесписочную численность)
6	Стоимость найма (Cost-per-Hire)	Е	Общие затраты на подбор (включая рекламу, агентства, внутренние ресурсы) делённые на количество нанятых

Расчетные задания

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.

Имеются следующие данные о социальных аспектах деятельности организации «Витязь» за отчетный год:

1) Среднесписочная численность работников – 350 чел.
2) Количество работников, проработавших весь год (с 1 января по 31 декабря) – 280 чел.
3) Результаты анонимного опроса: «полностью удовлетворены трудом» – 175 чел., «скорее удовлетворены» – 105 чел., «не удовлетворены» – 70 чел.
4) Общий фонд оплаты труда (ФОТ) – 84 000 тыс. руб.
5) Социальные выплаты и льготы (ДМС, материальная помощь, путёвки, компенсации питания) – 8 400 тыс. руб.
6) Количество зафиксированных трудовых споров, жалоб в комиссию по трудовым спорам – 14 случаев.
7) Уволено всего – 105 чел., из них:
   - по собственному желанию – 70 чел.
   - за прогулы и другие нарушения дисциплины – 8 чел.
   - в связи с сокращением штата – 20 чел.
   - выход на пенсию – 7 чел.

Задание:

1. Рассчитайте показатели социальной эффективности управления персоналом: Коэффициент стабильности кадров (постоянства), коэффициент удовлетворенности трудом (по данным опроса), индекс социальной защищенности (отношение суммы социальных выплат к ФОТ), коэффициент конфликтности (доля сотрудников, участвовавших в трудовых спорах/жалобах), коэффициент текучести кадров (с выделением «болезненной» текучести).

2. Сформулируйте вывод о социальном климате и качестве управления персоналом.

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:	х	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х 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 KPI 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) Проигнорировать 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	Г	Коммуникативная открытость (информирование, доступность)

	оперативно отвечает на запросы		
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 УЧР 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 УЧР 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) Ассессмент-центр (ролевые игры, групповые дискуссии, кейсы).

Б) Анализ резюме и сопроводительного письма.

В) Поведенческое интервью (BEI – 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	Ассессмент-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 (BEI)	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 KPI 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 (KPI) 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 УЧР (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 УЧР (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 (ассессмент-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 HCVA (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 (зачет) выставляется автоматически по необходимому для зачета количеству баллов, набранных обучающимся в течение семестра. Если обучающийся в ходе текущего оценивания по дисциплине не набрал необходимое количество баллов, то он сдает зачет. Зачет проводится в форме устного собеседования по вопросам к зачету.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к зачету для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации.

№ п.п.	Вопрос
Раздел 1. Система управления человеческими ресурсами организации	
Тема 1.1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций. УЧР как социальная система	

1.	Опишите место УЧР в общей системе менеджмента организации.
2.	Охарактеризуйте факторы, влияющие на функционирование УЧР.
Тема 1.2. Формирование коллектива организации, основы командной работы и правила корпоративной этики	
3.	Опишите механизм создания формальных и неформальных групп.
4.	Охарактеризуйте стадии формирования сплоченной группы.
Тема 1.3. Методология и инструментарий разработки кадровой политики и стратегии УЧР организации	
5.	Охарактеризуйте виды кадровой политики.
6.	Охарактеризуйте этапы разработки стратегии управления персоналом.
Раздел 2. Набор, мотивация и оценка человеческих ресурсов	
Тема 2.1. Организация деятельности служб УЧР. Организация набора и отбора человеческих ресурсов	
7.	Охарактеризуйте источники привлечения персонала.
8.	Охарактеризуйте виды адаптации персонала.
Тема 2.2. Теоретические основы и методология мотивации персонала в системе УЧР	
9.	Охарактеризуйте виды мотивации.
10.	Раскройте суть процессуальных теорий мотивации.
Тема 2.3. Методология и инструментарий оценки и аттестации человеческих ресурсов	
11.	Охарактеризуйте задачи и функции оценки персонала.
12.	Раскройте суть Этапы аттестации в организации.
Раздел 3. Развитие, высвобождение и эффективность управления человеческими ресурсами	
Тема 3.1. Управление и организация развития человеческих ресурсов	
13.	Перечислите задачи профессионального развития персонала.
14.	Раскройте суть особенностей обучения взрослых.
Тема 3.2. Управление процессом высвобождения человеческих ресурсов	
15.	Охарактеризуйте управление текучестью кадров в организации.
16.	Раскройте суть организации увольнения персонала.
Тема 3.3. Эффективность управления человеческими ресурсами	
17.	Охарактеризуйте показатели экономической эффективности УЧР.
18.	Раскройте суть способов повышения эффективности УЧР.

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	100-90

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	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

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. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов. - СПб: Речь, 2021. - 319 с.ISBN 978-5-9268-0849-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/536760 (дата обращения: 29.09.2026). – Режим доступа: по подписке.

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. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учебное пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2027. — 116 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018840-9. - Текст : электронный. - URL: https:// znanium.ru/catalog/product/2267311 (дата обращения: 29.09.2026). – Режим доступа: по подписке.

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 : ИНФРА-М, 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. : HIPPO, 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, 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) – 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).