

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»  
**Красноярский институт железнодорожного транспорта**  
–филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»  
(КрИЖТ ИрГУПС)

**С.А. ЯРКОВА**

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Методические материалы и указания по изучению дисциплины для  
обучающихся направления 38.04.03 Управление персоналом,  
магистерская программа  
«Стратегическое управление персоналом»

КРАСНОЯРСК, 2022

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.

00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Яркова, С.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Методические материалы и указания по изучению дисциплины для обучающихся направления 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Стратегическое управление персоналом» / С. А. Яркова ; КриЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КриЖТ ИрГУПС, 2022. – 49 с.

Методические материалы и указания по изучению дисциплины разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины Б1.В.ДВ.01.01 Стратегическое управление человеческими ресурсами для направления 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Стратегическое управление персоналом».

Содержат указания по лекционным и практическим занятиям, самостоятельной работе, список рекомендуемой литературы и информационных ресурсов, а также методические материалы для подготовки к текущему и промежуточному контролю знаний.

Рекомендовано к изданию методическим советом КриЖТ ИрГУПС

Печатается в авторской редакции

© Яркова С.А., 2022

© Красноярский институт

железнодорожного транспорта, 2022

## Содержание

Введение.....	4
1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения.....	4
2 Тематическое содержание дисциплины .....	5
3 Методические рекомендации по лекционным занятиям .....	7
4 Методические рекомендации по практическим занятиям.....	9
5 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы...	10
6 Список рекомендованной литературы и иных информационных ресурсов для изучения дисциплины .....	12
7 Методические рекомендации по подготовке к текущей и промежуточной аттестации .....	14
7.1 Типовые вопросы для собеседования .....	24
7.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня .....	26
7.3 Типовые контрольные задания творческого уровня, выполняемых в рамках практической подготовки.....	30
7.4 Типовые тестовые задания по разделу/дисциплине .....	32
7.5 Зачет.....	36
7.6 Перечень теоретических вопросов к зачету .....	41
7.7 Перечень типовых простых практических заданий к зачету (для оценки умений).....	42
7.8 Перечень типовых практических заданий к зачету (для оценки навыков) .....	42
7.9 Примерные темы курсового проекта .....	42
7.10 Перечень теоретических вопросов к экзамену .....	44
7.11 Перечень типовых простых практических заданий к экзамену (для оценки умений) .....	46

## Введение

Данные методические указания предназначены для организации учебного процесса и оказания методической помощи обучающимся при изучении дисциплины «HR-стратегирование».

В указаниях изложены цель и задачи дисциплины, планируемые результаты обучения, тематическое содержание дисциплины, список рекомендуемых источников, а также типовые задания для подготовки к текущему и промежуточному контролю.

### 1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения

Цель дисциплины состоит в:

– создать комплексное видение современных проблем управления HR-ресурсами с точки зрения стратегического подхода.

Задачи дисциплины:

- осмыслить современные проблемы управления персоналом;
- приобщить студентов к пониманию взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом;
- выработать навыки всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития человеческих ресурсов организации;
- разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен достигнуть результатов образования, указанных в таблице 1

*Таблица 1 - Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требованиями к результатам освоения образовательной программы*

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-2.2 Способен реализовывать систему стратегического управления персоналом организации	ПК-2.2.1 Внедряет HR- политику, планы, программы для реализации стратегических целей организации и управляет их эффективностью	<b>Знать:</b> – актуальные аспекты управления HR-ресурсами в организации; – виды стратегий управления HR-ресурсами. <b>Уметь:</b> – проводить оценку социально-экономической эффективности управления HR-ресурсами; – проводить анализ системы стратегического управления HR-ресурсами организации
	ПК-2.2.2 Выстраивает	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
	организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации	<b>Владеть:</b> – подходами к построению организационных структур на основе стратегии управления персоналом; – приемами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления человеческими ресурсами

## 2 Тематическое содержание дисциплины

Объем дисциплины – 252 час (7 зед.). Их распределение по темам дисциплины и видам учебной работы приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Тематическое распределение трудоемкости дисциплины

№	Наименование разделов, тем и видов работы	Очно-заочная форма				Код индикатора достижения компетенции
		Семестр	Часы			
			Лекции	Практические	Самостоятельная работа	
1.0	Раздел 1. Стратегический подход к управлению персоналом в организации					
1.1	Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности	2	2	2	10	ПК-2.2.1
1.2	Диагностика эффективности использования и развития персонала	2	2	2	10	ПК-2.2.1
1.3	Анализ системы стратегического управления персоналом организации	2	2	2	10	ПК-2.2.1
2.0	Раздел 2. Разработка системы стратегического управления персоналом организации					
2.1	Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом	2	4/2	4/2	16	ПК-2.2.1
2.2	Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов	2	2	2	10	ПК-2.2.1
2.3	Особенности тактического и стратегического управления	2	3	3	13	
3.0	Раздел 3. Реализация системы стратегического управления персоналом					
3.1	Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию	3	4	4	20	ПК-2.2.2
3.2	Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования	3	2	2	20	ПК-2.2.2
4.0	Раздел 4. Построение организационных структур					
4.1	Построение организационных структур на основе HR-стратегирования	3	4/2	4/2	20	ПК-2.2.2
4.2	Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга при проведении HR-стратегирования	3	2	2	20	ПК-2.2.2
4.3	Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования	3	3	3	7	ПК-2.2.2

### **3 Методические рекомендации по лекционным занятиям**

Лекция (от лат. lectio) – это систематическое, последовательное, монологическое устное изложение лектором (преподавателем) учебного материала. Лекция одна из организационных форм обучения в высшем учебном заведении.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Основными организационными вопросами при этом являются, во-первых, подготовка к восприятию лекции, и, во-вторых, как записывать лекционный материал.

Особое значение лекции состоит в том, что знакомит обучающихся с наукой, расширяет, углубляет и совершенствует ранее полученные знания, формирует научное мировоззрение, учит методике и технике лекционной работы.

Кроме того, на лекции мобилизуется внимание, вырабатываются навыки слушания, восприятия, осмысления и записывания информации. Все это призвано воспитывать логическое мышление обучающихся и закладывает основы научного исследования.

Работа обучающихся на лекции – сложный процесс, сочетающий в себе три вида деятельности: слушание, осмысливание и конспектирование (запись).

Задача обучающихся на лекции состоит в том, чтобы кратко, ясно, конструктивно записывать материал – конспектировать.

Конспект помогает восстановить в памяти все содержание лекции, дисциплинирует обучающихся, является важным приемом обучения.

Основное отличие конспекта от текста – отсутствие или значительное снижение избыточности, т.е. удаление отдельных слов или частей текста, не выражающих существенной информации, а также замена развернутых оборотов текста более краткими словосочетаниями (свертывание).

При конспектировании основную информацию следует записывать подробно, а дополнительные и вспомогательные сведения, примеры – очень кратко.

Умение отделять основную информацию от второстепенной – одно из главных требований к конспектирующему.

Хорошие результаты в выработке такого умения дает прием, названный условно приемом фильтрации и сжатия текста, который включает в себя две операции:

- а) разбивка текста на части по смыслу;
- б) нахождение в каждой части текста слова, краткой фразы или обобщающей короткой формулировки, которые бы выражали основной смысл этой части. Такие слова или фразы называются ключевыми.

Ведение конспекта создает особенно благоприятные условия для запоминания прослушанного, так как в этом процессе принимают участие слух, зрение, рука. Это позволяет сосредоточиться, способствует запоминанию.

Умело зафиксированный материал легче запоминается, поэтому хороший конспект можно считать своеобразным пособием при подготовке к экзамену.

При неумелом конспектировании характерны следующие основные ошибки:

- попытки записывать все почти дословно;
- составление плана вместо записи лекций;
- выборочная запись лишь только важной и трудной информации.

Основной принцип конспектирования – писать не все, но так, чтобы сохранить все действительно важное и логику изложения материала, чтобы при необходимости можно было полностью «развернуть» конспект в исходный текст.

Сокращение записи может достигаться не за счет пропусков каких-то элементов лекций, а благодаря концентрированию, сгущению исходной информации.

Очень важно выделить и четко зафиксировать идеи лекции. Во время лекции цветными карандашами необходимо обводить, подчеркивать или обозначать ключевые аспекты лекций. При работе с конспектом это позволяет сразу увидеть главное.

Весьма эффективным способом проработки лекционного материала в течение семестра является составление и сохранение подробных планов, особенно тех лекций, усвоение которых вызывало затруднение. Этот план позволит гораздо быстрее и полнее вспомнить материал, к экзамену его можно использовать и как план ответа.

В плане материал представляется более сжато, без мелких деталей и подробностей, поэтому при сопоставлении и анализе планов лекций легче, чем по конспекту, выявить основные, стержневые идеи курса, его логику и определить типовой алгоритм, по которому обычно излагаются важнейшие понятия.

Для лучшего представления структуры изучаемого материала очень полезно составлять схемы логических связей отдельных частей лекции, раздела.



После проработки лекции желательно проверить, как вами усвоен материал. Критериями качественной работы могут быть следующие аспекты:

- знать тему;
- четко представлять план лекции или данного вопроса;
- уметь выделять основное, главное;
- усвоить значение примеров и иллюстрации;
- знать, как связаны вновь получаемые знания с уже имеющимися;
- знать возможность и необходимость применения полученных сведений.

Завершающим этапом, выполняемым в рамках самостоятельной работы над лекцией, является обработка, закрепление и углубление знаний по теме. Необходимо обращаться к лекциям неоднократно. После каждой лекции перечитать новый материал с заучиванием новых определений, формул и выражений. Первый просмотр записей желательно сделать в тот же день, когда все свежо в памяти. Конспект нужно прочитать, заполнить пропуски, расшифровать некоторые сокращения. Затем надо ознакомиться с рекомендованной по теме преподавателем литературой, учебником, внести нужные уточнения и дополнения в лекционный материал.

Важнейшим критерием усвоения лекционного материала зависит от направленности внимания обучающихся. Эффективная работа обучающихся на лекции требует определенных умений. К ним относятся: умение эффективно слушать лекцию, умение осмысливать информацию, управлять своим вниманием, правильно конспектировать лекцию, владеть навыками синхронной переработки логической структуры информации в записи.

#### **4 Методические рекомендации по практическим занятиям**

Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.

На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить

домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины.

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что выполнение практических заданий проводится по вычитанному на лекциях материалу и связаны, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения он будет закрепляться на практических занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и с помощью решения проблемных ситуаций, задач. При этих условиях обучающийся не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (и это очень важно) для активной проработки лекции.

Особое внимание следует обращать на определение основных понятий дисциплины. Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют понятия.

Если в процессе работы над изучением теоретического материала или при решении задач у обучающегося возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. Обучающийся должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения.

## **5 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**

Цели самостоятельной работы:

- стимулирование познавательного интереса;
- закрепление и углубление полученных знаний и навыков;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности, ответственности и организованности;
- подготовка к предстоящим занятиям;
- развитие самостоятельности мышления, способностей к самосовершенствованию и самореализации;
- развитие культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и формировании компетенций.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы обучающегося являются:

- уровень освоения учебного материала (качество знаний);
- умение и навыки использовать теоретические знания в решении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответов;
- оформление письменных работ в соответствии с предъявляемыми

требованиям.

Самостоятельная работа выполняется обучающегося по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Преподаватель сопровождает самостоятельную работу обучающихся: предлагает задания различного типа, консультирует обучающегося в процессе его работы, помогает преодолеть возникающие затруднения, оценивает совместно с обучающимся качество выполненной работы, организует публичность обсуждения результатов.

Результаты контроля самостоятельной работы учитываются для оценивания успеваемости обучающихся при текущем контроле знаний и промежуточной аттестации по результатам семестра.

Традиционные формы самостоятельной работы студентов следующие:

- работа с конспектом лекции, т.е. дополнение конспекта учебным материалом (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы, нормативных документов и материалом электронного ресурса и сети Интернет);
- конспектирование текста (работа со справочниками, нормативными документами) в рамках изучения теоретического материала, выносимого на самостоятельную работу;
- решение практических задач;
- подготовка докладов/сообщений;
- подготовка к текущей аттестации, в том числе к тестированию;
- выполнение курсовой работы.

Важнейшим этапом работы является изучение рекомендованной к каждой теме литературы.

При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста.

Прежде чем приступить к работе с тестом обучающийся должен:

а) сформулировать общее представление о произведении (ознакомиться с заголовком, оглавлением, если оно имеется, просмотреть текст) и целях его создания (обратить внимание на дату написания, реконструировать, опираясь на уже имеющиеся сведения и привлекая дополнительную литературу, историческую ситуацию) определить причины, побудившие автора написать работу;

б) внимательно прочитать текст, возвращаясь к отдельным положениям, выделяя непонятные смысловые части. Выяснить непонятные значения, используя словари, справочную литературу;

в) раскрыть связи теоретических положений и конкретных фактов, определяя то общее, что послужило основой для сделанного вывода.

На основе изученных источников и литературы рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой, проверьте усвоение материала, ориентируясь на вопросы для самоконтроля.

При этих условиях обучающийся не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул для активной проработки лекции

Если в процессе работы над изучением материала у обучающегося возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. Обучающийся должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения.

## **6 Список рекомендованной литературы и иных информационных ресурсов для изучения дисциплины**

Для изучения дисциплины рекомендуется основная и дополнительная литература, а также информационные ресурсы чети Интернет и нормативно-правовые документы, указанные в таблице 3.

*Таблица 3 – Список рекомендованной литературы и иных информационных ресурсов для изучения дисциплины*

<b>6.1 Учебная литература</b>				
<b>6.1.1 Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.1.1	Епишкин, И. А.	Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие. [Электронный ресурс]. – <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=500045">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=500045</a>	Москва ; Берлин : Директ- Медиа, 2019	100% онлайн
6.1.1.2	Епишкин, И. А.	Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/product/1896548">https://znanium.com/catalog/product/1896548</a>	Москва : РУТ (МИИТ), 2018	100% онлайн
<b>6.1.2 Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.2.1	Бакирова, Г. Х.	Психология эффективного стратегического управления персоналом. [Электронный ресурс].	Москва : Юнити, 2017	100% онлайн

		– <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684989">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684989</a>		
6.1.2.2	Кибанов, А.Я. Дуракова, И.Б.	Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/product/1067540">https://znanium.com/catalog/product/1067540</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100% онлайн
<b>6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.3.1	Яркова С.А.	Методические материалы и указания по изучению дисциплины	Личный кабинет обучающегося, ЭИОС	100% online
<b>6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
6.2.1	Российские железные дороги : официальный сайт / ОАО «РЖД». – Москва, 2003. – URL: <a href="http://www.rzd.ru/">http://www.rzd.ru/</a> . – Текст: электронный.			
6.2.2	Федеральная служба государственной статистики // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>			
6.2.3	Библиотека КРИЖТ ИрГУПС : [сайт] / Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ИрГУПС. – Красноярск. – URL: <a href="http://irbis.krsk.irkups.ru/">http://irbis.krsk.irkups.ru/</a> . – Режим доступа: после авторизации. – Текст: электронный.			
6.2.4	Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ» : электронно-библиотечная система : сайт / ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва, 2013. – URL: <a href="http://umczdt.ru/books/">http://umczdt.ru/books/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.			
6.2.5	Образовательная платформа Юрайт : электронная библиотека : сайт / ООО «Электронное издательство Юрайт». – Москва. – URL: <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.			
6.2.6	Лань : электронно-библиотечная система : сайт / Издательство Лань. – Санкт-Петербург, 2011. – URL: <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a> . – Режим доступа : по подписке. – Текст: электронный.			
6.2.7	ЭБС «Университетская библиотека онлайн» : электронная библиотека : сайт / ООО «Директ-Медиа». – Москва, 2001. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.			
6.2.8	Красноярский институт железнодорожного транспорта : [электронная информационно-образовательная среда] / Красноярский институт железнодорожного транспорта. – Красноярск. – URL: <a href="http://sdo.krsk.irkups.ru/">http://sdo.krsk.irkups.ru/</a> . – Текст: электронный.			
<b>6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы</b>				
<b>6.3.1 Базовое программное обеспечение</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows Vista Business Russian, авторизационный номер лицензиата 64787976ZZS1011, номер лицензии 44799789.			

	Microsoft Office Standard 2013 Russian OLP NL Academic Edition (дог №2 от 29.05.2014 – 100 лицензий; дог №0319100020315000013-00 от 07.12.2015 – 87 лицензий).
<b>6.3.2 Специализированное программное обеспечение</b>	
6.3.2.1	Не требуется
<b>6.3.3 Информационные справочные системы</b>	
6.3.3.1	Консультант Плюс : справочно-правовая система : база данных / Региональные информационные центры КонсультантПлюс ООО ИЦ «ИСКРА». – Москва, 1992. – Режим доступа: из локальной сети вуза. – Текст : электронный.
6.3.3.2	Гарант : справочно-правовая система база данных / ООО «ИПО «ГАРАНТ». – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.
<b>6.4 Правовые и нормативные документы</b>	
Не требуется	

## **7 Методические рекомендации по подготовке к текущей и промежуточной аттестации**

Контроль качества освоения дисциплины и уровня сформированности компетенций включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Задачи промежуточного контроля – оценить уровень сформированности компетенции в рамках дисциплины, в том числе работу обучающегося за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

- минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;

- базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;

– высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

Текущий и промежуточный контроль по дисциплине осуществляется в соответствии со следующей программой:

*Таблица 4 – Программа контрольно-оценочных мероприятий*

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
<b>2 семестр</b>					
1	1-2	Текущий контроль	Тема 1.1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности	ПК-2.2.1	Собеседование (устно) Тестирование (компьютерные технологии)
2	3-4	Текущий контроль	Тема 1.2. Диагностика эффективности использования и развития персонала	ПК-2.2.1	Доклад (устно)
3	5-6	Текущий контроль	Тема 1.3. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами.	ПК-2.2.1	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно)
4	7-9	Текущий контроль	Тема 2.1. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом	ПК-2.2.1	Собеседование (устно) В рамках ПП: Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (устно)
5	10-11	Текущий контроль	Тема 2.2. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов	ПК-2.2.1	Собеседование (устно) Тестирование (компьютерные технологии)
6	12-14	Текущий контроль	Тема 2.3. Особенности оперативного, тактического и стратегического управления	ПК-2.2.1	Доклад (устно)

7	15	Промежуточная аттестация - зачет	Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в организации. Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами.	ПК-2.2.1	Перечень теоретических вопросов и практических заданий к зачету Тестирование (компьютерные технологии)
<b>3 семестр</b>					
1	1-4	Текущий контроль	Тема 3.1. Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию	ПК-2.2.2	Собеседование (устно) Тестирование (компьютерные технологии)
2	5-6	Текущий контроль	Тема 3.2. Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования	ПК-2.2.2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно)
3	7-10	Текущий контроль	Тема 4.1. Построение организационных структур на основе HR-стратегирования	ПК-2.2.2	Собеседование (устно) В рамках ПП: Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (устно)
4	11-12	Текущий контроль	Тема 4.2. Построение организационных структур на основе HR-стратегирования	ПК-2.2.2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно)
5	13-15	Текущий контроль	Тема 4.3. Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования	ПК-2.2.2	Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно)
6	1-15	Курсовая работа	Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в организации. Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами. Раздел 3. Оценка эффективности управления HR-ресурсами.	ПК-2.2.1 ПК-2.2.2	Темы курсовых работ (письменно), собеседование при защите (устно)



			Раздел 4. Организационное проектирование на основе стратегии управления HR-ресурсами		
7	Промежуточная аттестация - экзамен		Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в организации. Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами. Раздел 3. Оценка эффективности управления HR-ресурсами. Раздел 4. Организационное проектирование на основе стратегии управления HR-ресурсами	ПК-2.2.1 ПК-2.2.2	Тестирование (компьютерные технологии) Теоретические вопросы (устно) и практические задания (письменно)

Общий перечень и характеристика оценочных средств, используемых в рамках дисциплины для оценивания компетенций на различных этапах их формирования приведены в таблице 5.

*Таблица 5 – Перечень и характеристика применяемых оценочных средств*

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Разноуровневые задания	Различают задачи и задания: – реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся; – творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания	Комплект разноуровневых задач и заданий или комплекты задач и заданий определенного уровня

		различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	
3	Сообщение, доклад (устно)	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Темы докладов, сообщений
4	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий
5	Курсовая работа	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Выполняется обучающимися в индивидуальном порядке. Может быть использовано для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся в предметной или межпредметной областях	Перечень тем курсовой работы
6	Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к зачету
7	Экзамен	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к экзамену

Для оценивания результатов обучения в рамках применения каждого оценочного средства применяются определенные критерии и шкалы, представленные ниже.

*Таблица 6 – Критерии и шкала оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета и экзамена. Шкала оценивания уровня освоения компетенций*

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенции
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»		Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»		Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения	Минимальный

		навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенция не сформирована

*Таблица 7 – Критерии и шкала оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости. Критерии и шкала оценивания курсовой работы*

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
«хорошо»	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях.

	Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
«удовлетворительно»	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя и /или не дал ответ более чем на 30% вопросов, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
«неудовлетворительно»	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

*Таблица 8 – Критерии и шкала оценивания результатов собеседования (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерий оценки
«отлично»	«зачтено»	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются

Шкала оценивания		Критерий оценки
		обоснованные выводы. Демонстрируется знание необходимой терминологии. Соблюдаются нормы литературной речи.
«хорошо»		Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.
«удовлетворительно»		Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи.
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.

*Таблица 9 – Критерии и шкала оценивания заданий  
реконструктивного уровня (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»		Обучающийся полностью и правильно выполнил задания. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
«хорошо»	«зачтено»	Обучающийся выполнил задания с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
«удовлетворительно»		Обучающийся выполнил задания с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного

		материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	При выполнении заданий обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

*Таблица 10 – Критерии и шкала оценивания тестовых заданий*

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 70 % и более тестовых заданий при прохождении тестирования
«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

*Таблица 11 – Критерии и шкала оценивания докладов и сообщений*

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация PowerPoint, Flash-презентация, видео-презентация и др.) Использованы дополнительные источники информации. Содержание заданной темы раскрыто в полном объеме. Отражена структура доклада (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры). Оформление работы. Оригинальность выполнения (работа сделана самостоятельно, представлена впервые)
«хорошо»	«зачтено» Доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация PowerPoint, Flash-презентация, видео-презентация и др.) Содержание доклада включает в себя информацию из основных источников (методическое пособие), дополнительные источники информации не использовались. Содержание заданной темы раскрыто не в полном объеме. Структура доклада сохранена (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры)
«удовлетворительно»	Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий. Содержание доклада ограничено информацией только из методического пособия. Содержание заданной темы раскрыто не в полном объеме. Отсутствуют выводы и примеры. Оригинальность выполнения низкая
«неудовлетворительно»	«не зачтено» Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий и других наглядных материалов. Содержание ограничено информацией только из методического пособия. Заданная тема доклада не раскрыта, основная мысль сообщения не передана

Типовые задания для подготовки к текущей и промежуточной аттестации, а также описание процедуры их проведения представлены далее.

### **7.1 Типовые вопросы для собеседования**

Вопросы выложены в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вопросов для проведения собеседований, предусмотренных рабочей программой.

#### *Образец типовых вопросов для собеседования*

##### *по теме 1.1 «Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности»*

1. Роль учебной дисциплины в овладении управленческими специальностью и квалификацией, ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.
2. Сущность HR- стратегирования
3. Необходимость изменения парадигмы управления персоналом
4. Эволюция теорий управления персоналом
5. Основные подходы к HR- стратегированию.
6. Технологии постановки стратегических целей в управлении персоналом
7. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности
8. Модели стратегического управления персоналом
9. Методы построения системы стратегического управления персоналом

#### *Образец типовых вопросов для собеседования*

##### *по теме 1.3 «Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами.»*

1. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом
2. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
3. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
4. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения

#### *Образец типовых вопросов для собеседования*

##### *по теме 2.1 «Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»*

1. Кадровая политика и кадровая стратегия
2. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики



3. Разработка кадровой политики в организации
4. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления управление персонал кадровый стратегический
5. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии

*Образец типовых вопросов для собеседования  
по теме 2.2 «Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих  
ресурсов»*

1. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
2. Показатели кадрового планирования.
3. Разработка кадровой политики по развитию трудового потенциала организации

*Образец типовых вопросов для собеседования  
по теме 3.1 «Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-  
стратегированию»*

1. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии
2. Реализация корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом
3. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
4. Формирование системы оплаты и организации труда персонала
5. Разработка системы организационного проектирования, планирование потребности в персонале организации
6. Формирование бюджета на персонал

*Образец типовых вопросов для собеседования  
по теме 3.2 «Управление внедрением и поддержание эффективности системы  
HR-стратегирования»*

1. Содержание понятий «эффективность результата управления» и «эффективность процесса управления».
2. Оценка результатов труда персонала организации и деятельности подразделений управления персоналом, организации в целом.
3. Оценка затрат на персонал организации.
4. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
5. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом
6. Формирование бюджета на персонал
7. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения
8. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним
9. Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания

*Образец типовых вопросов для собеседования*

*по теме 4.1 «Построение организационных структур на основе HR-стратегирования»*

1. Методы организационного проектирования
2. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда
3. Эргономический потенциал и ресурс систем управления персоналом.
4. Принципы проектирования эргономического пространства управления персоналом.
5. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом
6. Построение организационных структур на основе стратегии управления человеческими ресурсами с учетом плановой потребности в персонале.
7. Построение организационных структур на основе HR- стратегирования.
8. Построение организационных структур на основе стратегии управления социально-экономической эффективностью организации
9. Цифровые инструменты проектирования организационных структур.

*Образец типовых вопросов для собеседования*

*по теме 4.2 «Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга при проведении HR-стратегирования»*

1. Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов
2. Методы анализа количественного и качественного состава персонала
3. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал

*Образец типовых вопросов для собеседования*

*по теме 4.3 «Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования»*

1. Основные метрики и аналитические срезы социально-экономической эффективности организации
2. Технологии представления результатов анализа выполнения планов и программ, их экономической эффективности, обеспечения кадровой безопасности.
3. Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области HR- стратегирования, границы их применения

## **7.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня**

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде КрИЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий реконструктивного уровня, предусмотренных рабочей программой.

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня*

*по теме 1.3 «Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами»*

Задание

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала 11510  
управление развитием персонала 8230  
планирование и маркетинг персонала 13 600  
управление мотивацией поведения персонала 10 110  
управление трудовыми отношениями 5108  
обеспечение нормальных условий труда 6120  
управление социальным развитием 1380  
правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня,  
выполняемых в рамках практической подготовки  
(для оценки знаний, умений и навыков)*

*(трудовая функция Н/02.7Реализация системы стратегического управления персоналом организации; трудовые действия, связанные с будущей профессиональной деятельностью: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности)*

*по теме 2.1 «Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»*

Задание

1. Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности» для должностей менеджера по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

*Таблица 1 - Трудоемкость операций, выполняемых менеджером по персоналу*

п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?
	Итого					?

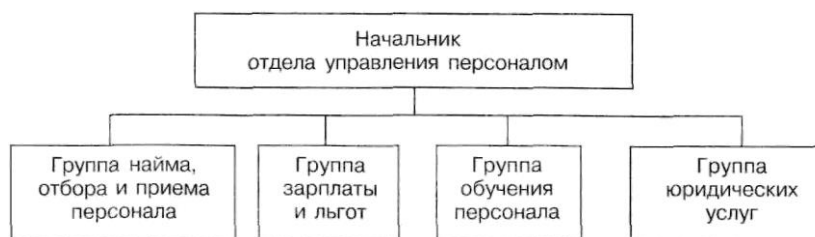


Рисунок 1 - Организационная схема отдела управления персоналом банка

2. На основе «Описания работы по должности» составьте должностные инструкции для менеджеров по этим должностям.

3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 1.

Требуется менеджер по персоналу для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.

Узкими местами отдела управления персоналом являются все увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня*

*по теме 3.2 «Управление внедрением и поддержание эффективности системы  
HR-стратегирования»*

**Задание**

Оцените риски внедрения новой стратегии управление персоналом в организации по группам, построить матрицу рейтинга рисков, для высоких и средних рисков разработайте меры по минимизации наступления/стоимости риска и меры по ликвидации последствий риска. Рекомендуется воспользоваться таблицей

Наименование риска	Вероятность реализации риска	Стоимость ликвидации последствия риска	Оценка риска (перемножить две последние колонки)	Меры по минимизации наступления/стоимости риска	Меры по ликвидации последствий риска
	Низкая Средняя Высокая или в числовых значениях	Низкая Средняя Высокая или в числовых значениях			

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня,  
выполняемых в рамках практической подготовки*

*(трудовая функция Н/02.7Реализация системы стратегического управления персоналом организации; трудовые действия, связанные с будущей профессиональной деятельностью:*

*Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации)*

*по теме 4.1 «Построение организационных структур на основе стратегии управления человеческими ресурсами»*

**Задание**

1. Определите, какие организационные изменения в структуре необходимо сделать, при выборе стратегии динамического роста и внедрении кадровой политики, ориентированной на формирование новых профессиональных компетенций большого количества сотрудников.

2. Перечислите, какие организационно-управленческие мероприятия необходимо запланировать, в том числе для осуществления взаимодействия структурных подразделений организации.

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня  
по теме 4.2 «Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга»*

**Задание**

1. Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня  
по теме 4.3 «Учет и анализ показателей социально-экономической  
эффективности организации»*

**Задание**

1 Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода - 6714

2. Принято в течение отчетного периода - всего- 266

В том числе по источникам:

выпускники учебных заведений - 84

перевод с других предприятий - 5

направлены органами трудоустройства -12

приняты самим предприятием. - 165

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего - 388

В том числе по причинам:

перевод на другие предприятия - окончание срока договора - 67

переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом. - 82

по собственному желанию. - 196

увольнение по сокращению штатов. - 30

увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - .13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) - ?

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период - 6060

6. Среднесписочное число работников - 6653

**7.3 Типовые контрольные задания творческого уровня, выполняемых в рамках практической подготовки**

*(трудовая функция Н/02.7Реализация системы стратегического управления персоналом организации; трудовые действия, связанные с будущей профессиональной деятельностью:*

*Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности;*

*Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации)*

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий творческого уровня, предусмотренных рабочей программой.

*Образец типового варианта индивидуального творческого задания по теме 2.1 «Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»*

Задание

1. Предложите план проведения исследования по выбранной теме курсовой работы. Поясните цель написания и основное содержание каждого параграфа.
2. Назовите предполагаемые методики, основные показатели, рекомендуемые значения и формулы расчёта для проведения оценки эффективности выбранного предмета исследования.
3. Сформулируйте возможные проблемы по выбранной теме и предложите пути их решения (см. пример таблица 1).

Проблемы	Рекомендации по решению проблемы	Мероприятия	Документы

*Образец типового варианта индивидуального творческого задания по теме 4.1 «Построение организационных структур»*

Задание

1. Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	1000 000
2	Текущие затраты, руб. в год	79 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	155 000
4	Доля директора в доходах, %	47
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	15000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	34

#### 7.4 Типовые тестовые задания по разделу/дисциплине

Тестирование проводится по окончанию и в течение года по завершению изучения дисциплины и раздела (контроль/проверка остаточных знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности). Компьютерное тестирование обучающихся по темам используется при проведении текущего контроля знаний обучающихся.

Тесты формируются из фонда тестовых заданий по дисциплине.

Тест (педагогический тест) – это система заданий – тестовых заданий возрастающей трудности, специфической формы, позволяющая эффективно измерить уровень знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся.

Тестовое задание (ТЗ) – варьирующаяся по элементам содержания и по трудности единица контрольного материала, минимальная составляющая единица сложного (составного) педагогического теста, по которой испытуемый в ходе выполнения теста совершает отдельное действие.

Фонд тестовых заданий (ФТЗ) по дисциплине – это совокупность систематизированных диагностических заданий – тестовых заданий (ТЗ), разработанных по всем тематическим разделам (дидактическим единицам) дисциплины (прошедших апробацию, экспертизу, регистрацию и имеющих известные характеристики) специфической формы, позволяющей автоматизировать процедуру контроля.

Типы тестовых заданий:

ЗТЗ – тестовое задание закрытой формы (ТЗ с выбором одного или нескольких правильных ответов);

ОТЗ – тестовое задание открытой формы (с конструируемым ответом: ТЗ с кратким регламентируемым ответом (ТЗ дополнения); ТЗ свободного изложения (с развернутым ответом в произвольной форме)).

#### Структура фонда тестовых заданий по дисциплине «HR-стратегирование»

Индикатор достижения компетенции	Тема раздела	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
2 семестр				
ПК-2.2.1 Внедряет HR-политику, планы, программы для реализации стратегических целей организации и управляет их эффективностью	Тема 1.1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности	Система управления персоналом	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
		Стратегическое управление персоналом	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Действие	2 – ОТЗ



				2 – 3ТЗ	
		Кадровая безопасность	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
Тема 1.2. Диагностика эффективности использования и развития персонала	Методы диагностики		Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
	Показатели эффективности использования персонала			Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
	Показатели эффективности развития персонала			Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
	Тема 1.3. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами	Система метрик		Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
Метрики стратегического управления человеческими ресурсами				Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
Аналитические срезы стратегического управления персоналом				Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
				Знание	2 – ОТЗ

ПК-2.2.1 Внедряет HR-политику, планы, программы для реализации стратегических целей организации и управляет их эффективностью	Тема 2.1. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом	Технологии разработки кадровых мероприятий		2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Технологии Разработка кадровой политики	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Технологии формирования кадровой стратегии	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
	Тема 2.2. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов	Стратегический маркетинг персонала	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Инструменты стратегии развития человеческих ресурсов	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Стратегия развития человеческих ресурсов	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
	Тема 2.3. Особенности оперативного, тактического и стратегического управления	Оперативное управление	Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
Действие			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ	
Тактическое управление		Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ	
		Умение	3 – ОТЗ	

				3 – 3ТЗ
			Действие	3 – 0ТЗ 3 – 3ТЗ
		Стратегическое управление	Знание	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Умение	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Действие	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
<b>Итого по 2 семестру</b>				$\Sigma$ 240 120 – 0ТЗ 120 – 3ТЗ
<b>3 семестр</b>				
ПК-2.2.2 Выстраивает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации	Тема 3.1. Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию	Проектирование мероприятий: методы и подходы	Знание	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Умение	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Действие	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
		Технологии проектирования	Знание	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Умение	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Действие	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
	Инструменты проектирования	Знание	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ	
		Умение	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ	
		Действие	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ	
	Тема 3.2. Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования	Управление внедрением	Знание	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Умение	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Действие	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
		Управление поддержанием	Знание	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Умение	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
			Действие	4 – 0ТЗ 4 – 3ТЗ
		Знание	4 – 0ТЗ	

				4 – ЗТЗ
		Управление эффективностью	Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
ПК-2.2.2 Выстраивает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации	Тема 4.1. Построение организационных структур на основе HR-стратегирования	Методы организационного проектирования	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
		Технологии построения организационных структур	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
		Инструменты построения организационных структур	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
	Тема 4.2. Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга при проведении HR-стратегирования	Аудит системы стратегического управления персоналом	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
		Технологии аудита работы	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
		Контроллинг	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Умение	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
Тема 4.3. Учет и анализ показателей	Учет показателей социально-экономической	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Умение	2 – ОТЗ	

	социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования	эффективности организации		2 – ЗТЗ	
			Действие	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Анализ показателей социально-экономической эффективности организации	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умение	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действие	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Способы представления аналитической информации	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умение	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Действие	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		<b>Итого по 3 семестру</b>			$\Sigma$ 320 160 – ОТЗ 160 – ЗТЗ
		<b>Итого по дисциплине</b>			$\Sigma$ 560 280 – ОТЗ 280 – ЗТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде КрИЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Ниже приведен образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины

*Образец типового варианта итогового теста,  
предусмотренного рабочей программой дисциплины*

Тест содержит 18 вопросов, в том числе 9 – ОТЗ, 9 – ЗТЗ.

Норма времени – 50 мин.

*Образец типового теста содержит задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.*

1 Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

- а) **Матричная**
- б) Функциональная
- в) Линейно-функциональная
- г) Дивизиональная

2 Последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз)

- а) Миссия

- б) Стратегическая цель
  - в) Тактические цели
  - г) Оперативные задачи
- 1А, 2Б, 3В, 4Г.**

3 Функционально-стоимостной анализ предполагает анализ **затрат** на реализацию функции.

4 **Гендерный** признак успех продвижения в карьере в зависимости от принадлежности к конкретному полу.

5 Сопоставьте следующие понятия

<b>функция управления</b>	<b>направление управленческой деятельности, состоящее в оказании управляющего воздействия на объект управления</b>
<b>система управления</b>	<b>система, в которой реализуются функции управления; включает подсистему линейного руководства, функциональные, целевые и обеспечивающие подсистемы</b>
<b>классификация функций управления</b>	<b>группировка функций по различным признакам</b>
<b>декомпозиция функций управления</b>	<b>расчленение функций на составляющие их управленческие процедуры, а процедуры — на операции</b>

6 Формирование резерва на замещение вышестоящей должности в организации включает следующие этапы:

- а) взаимная оценка работников (по контактными группам);
- б) оценка качества работника непосредственными руководителями;
- в) получение обобщенных экспертных оценок всех работников;
- г) выделение работников, получивших высокие оценки, кадровые данные которых удовлетворяют нормативным требованиям к соответствующим должностям;
- д) **принятие решения о включении работников в резерв, утверждение состава резерва;**
- е) **обучение кандидата, организация стажировки;**
- ж) **выполнение конкурсных разработок, предложенных работникам, находящимся в резерве, или участие в различных проектах;**
- з) **уточнение, корректировка информации о кандидатах, включенных в резерв по результатам обучения, стажировки, конкурсов;**
- и) **назначение на руководящие должности;**
- к) **прекращение трудового контракта, увольнение, сокращение.**

7. Сопоставьте следующие понятия

<b>управленческая процедура</b>	<b>часть функции управления, которая предусматривает определенную последовательность в осуществлении управленческих операций, фиксирует исполнителя</b>
---------------------------------	---

	операций, место исполнения, используемые технические средства, затраты времени на каждую операцию, необходимую информацию для выполнения операций
управленческая операция	часть управленческой процедуры, выполняемая руководителем, специалистом или другим служащим аппарата управления с применением (или без применения) технических средств управления для выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений

8. Сопоставьте следующие понятия

функциональные связи управления	связи между функциональными подразделениями организации, устанавливаемые для выполнения функций
горизонтальные функциональные связи	управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на одном уровне иерархии
вертикальные функциональные связи	управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на различных ступенях иерархии

9. Сопоставьте следующие понятия

диаграмма значимости функций и затрат на их реализацию	совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций и затрат на их осуществление. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней приводятся затраты на их реализацию
диаграмма значимости функций и уровня их качества	совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней дается оценка уровню их качества
функционально-стоимостная диаграмма	графическое изображение функций управления. Имеются специальные правила построения диаграммы. Выявляются бесполезные, вредные, несвойственные, дублируемые функции

10. Сетевой **график** проекта раскрывает его внутренние связи, служит основой для календарного планирования работ и использования оборудования, облегчает взаимодействие менеджеров и исполнителей.

11. Сетевая **модель** отображает взаимосвязи между операциями (работами, задачами) и порядок их выполнения (отношение упорядочения или следования).

12. **Маркетинговая стратегия** - перечень ключевых шагов, которые команда

собирается предпринимать для развития или продвижения продукта, описание способов и инструментов, посредством которых будут достигнуты поставленные цели с указанием конкретных сроков и ответственных.

13 При стратегическом анализе факторы внешней среды, которые будут способствовать достижению организацией своих целей называются **ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ**

14 Укажите типичные задачи управления персоналом в рамках стратегии круговорота предприятия:

- а) разработка систем мотиваций, поощряющих поиск новых, более эффективных способов решения стандартных производственных задач
- б) проведение мероприятий, направленных на поиск путей дальнейших действий компании**
- в) обучение новым методам и способам работы, проведение различных экспериментальных мероприятий, направленных на оптимизацию производства
- г) **укрепление психологической обстановки в коллективе**
- д) **сохранение ключевых сотрудников: разработка для них системы мотивации, направленной на удержание**
- е) соблюдение законодательства при массовых сокращениях персонала

15 Стратегия «Акцент на талантах» подразумевает

- а) Набор специалистов с ярко выраженной профессиональной мотивацией**
- б) Адаптацию новых специалистов
- в) Психологическую поддержку руководящего звена компании
- г) Набор специалистов с отсутствующей профессиональной мотивацией

16 Специалист по управлению персоналом выстраивает организационную структуру с учетом **плановой** потребности в персонале.

17 Специалист по управлению персоналом управляет развитием и социально-экономической **эффективностью** организации.

18 Определите коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

Списочный состав на начало отчетного периода - 6714

Уволено в течение отчетного периода - всего- 266

### **7.5 Перечень типовых тем для подготовки доклада, сообщения**

Ниже приведены образцы типовых тем докладов, сообщений, предусмотренных рабочей программой дисциплины

*Образец типовых вопросов для доклада*

по теме 1.2 «Диагностика эффективности использования и развития персонала»



1. Метрики диагностики эффективности использования персонала
2. Методики диагностики эффективности использования персонала
3. Определение значений целевых показателей
4. Метрики диагностики эффективности развития персонала
5. Методики диагностики эффективности использования персонала
6. Цифровые инструменты диагностики

*Образец типовых вопросов для доклада  
по теме 1.6 «Особенности оперативного, тактического и стратегического  
управления»*

1. Оперативное управление персоналом: сущность, содержание, цели, технологии
2. Тактическое управление персоналом: сущность, содержание, цели, технологии
3. Стратегическое управление персоналом: сущность, содержание, цели, технологии

### **7.6 Перечень теоретических вопросов к зачету**

(для оценки знаний)

1. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами
2. Диагностика эффективности использования и развития персонала
3. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики
4. Кадровая политика и кадровая стратегия
5. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления персоналом
6. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
7. Методы построения системы стратегического управления персоналом
8. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
9. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
10. Модели стратегического управления персоналом
11. Необходимость изменения парадигмы управления персоналом
12. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом
13. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
14. Особенности тактического и стратегического управления
15. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
16. Показатели кадрового планирования
17. Разработка кадровой политики в организации
18. Разработка кадровой политики по развитию трудового потенциала организации
19. Роль учебной дисциплины в овладении управленческими специальностью и квалификацией, ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.

20. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности
21. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии
22. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов
23. Структура оперативного плана работы с персоналом
24. Сущность стратегического управления персоналом
25. Технологии постановки стратегических целей в управлении персоналом
26. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»
27. Философия управления персоналом

### **7.7 Перечень типовых простых практических заданий к зачету** (для оценки умений)

#### Вариант 1

1. Определить стратегические цели и ключевые показатели проекта по повышению производительности труда
2. Провести описание работ для данного проекта
3. Спланировать ресурсы для выполнения проекта по повышению производительности труда

#### Вариант 2

1. В вашей организации создается Учебный центр по подготовке специалистов «Школа карьерного роста». Создайте и опишите организационную структуру, цели, задачи, функции данного структурного подразделения и должностных лиц.

### **7.8 Перечень типовых практических заданий к зачету** (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

- 1 Составьте план для проведения переговоров по вопросам социального партнерства с представительными органами работников. Определите стратегические цели и ключевые показатели, которые Вы будете отстаивать. Проведите переговоры.
- 2 Определите основополагающие стратегически важные документы различного уровня, которыми должна руководствоваться ваша организация при HR – стратегировании. Проведите стратегическую сессию по анализу данных документов.

### **7.9 Примерные темы курсового проекта**

1. HR-брендинг как технология формирования позитивного имиджа компании-работодателя.
2. Бенчмаркинг как инструмент разработки кадровой стратегии.
3. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления человеческими ресурсами.
4. Взаимосвязь стратегического и тактического управления персоналом.
5. Внедрение информационных систем, цифровых услуг и сервисов по управлению персоналом

6. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики.
7. Изменение парадигмы управления человеческими ресурсами в современных социально-экономических условиях.
8. Использование зарубежного опыта формирования философии управления персоналом в российской практике.
9. Использование результатов процесса отбора персонала для формирования стратегии его дальнейшего развития.
10. Кадровая работа как механизм реализации кадровой стратегии.
11. Концепции управления человеческими ресурсами как теоретическая база стратегического управления персоналом.
12. Методы построения системы стратегического управления персоналом.
13. Методы социально-трудовой диагностики персонала как основа стратегической расстановки кадров на предприятии.
14. Модели стратегического управления человеческими ресурсами.
15. Мотивационная политика организации как элемент стратегического управления человеческими ресурсами
16. Построение организационной структуры на основе стратегии управления человеческими ресурсами
17. Развитие кадровой политики как основы стратегического управления персоналом.
18. Развитие профессиональных компетенций специалиста по стратегическому управлению персоналом.
19. Разработка кадровой политики по подбору и расстановке персонала в организации.
20. Разработка проекта оптимизации технологий управления безопасностью труда в организации.
21. Разработка проекта поддержанием эффективности системы стратегического управления персоналом.
22. Разработка проекта управления внедрением системы стратегического управления персоналом.
23. Разработка системы материального и морального стимулирования по итогам работы за год.
24. Разработка системы оценки мотивационного потенциала организации.
25. Разработка среднесрочной программы стратегического развития системы управления персоналом организации
26. Разработка стратегии использования информационных технологий управления персоналом.
27. Разработка стратегии привлечения персонала в организацию.
28. Разработка технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.
29. Роль кадровой политики в системе стратегического управления фирмой.
30. Совершенствование процесса формирования кадровой стратегии
31. Совершенствование системы кадрового планирования на основе международного опыта.
32. Совершенствование технологии аудита работы с персоналом в системе стратегического управления персоналом

33. Совершенствование технологии контроллинга персонала в системе стратегического управления персоналом
34. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии.
35. Стратегический маркетинг персонала и особенности его реализации.
36. Формирование кадровой стратегии оценки персонала.
37. Формирование лояльности персонала как элемента стратегического управления человеческими ресурсами.
38. Формирование системы учета и анализа показателей социально-экономической эффективности организации в системе стратегического управления персоналом
39. Формирование технологии разработки кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом
40. Формирование технологии разработки кадровых мероприятий в системе стратегического управления персоналом

### **7.10. Перечень теоретических вопросов к экзамену** (для оценки знаний)

1. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами
2. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом
3. Диагностика эффективности использования и развития персонала
4. Законодательство Российской Федерации о персональных данных
5. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики
6. Кадровая политика и кадровая стратегия
7. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления персоналом
8. Локальные нормативные документы организации в области управления персоналом
9. Методы анализа количественного и качественного состава персонала
10. Методы организационного проектирования
11. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов и эффективности деятельности
12. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
13. Методы построения системы стратегического управления персоналом
14. Методы проведения аудита и контроллинга оперативных управленческих процессов
15. Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов
16. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
17. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности

18. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
19. Модели стратегического управления персоналом
20. Необходимость изменения парадигмы управления персоналом
21. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом
22. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним
23. Основные метрики и аналитические срезы социально-экономической эффективности организации
24. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом
25. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
26. Основы административного законодательства Российской Федерации в области управления персоналом и ответственности должностных лиц
27. Основы проектирования и построения информационных систем, основные технологии и тренды, имеющие отношение к сфере управления персоналом
28. Особенности тактического и стратегического управления
29. Оценка затрат на персонал организации.
30. Оценка результатов труда персонала организации и деятельности подразделений управления персоналом, организации в целом.
31. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
32. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности
33. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
34. Показатели кадрового планирования
35. Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура
36. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения
37. Построение организационных структур на основе стратегии управления человеческими ресурсами
38. Построение организационных структур на основе стратегии управления человеческими ресурсами с учетом плановой потребности в персонале.
39. Построение организационных структур на основе стратегии управления развитием персонала.
40. Построение организационных структур на основе стратегии управления социально-экономической эффективностью организации
41. Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания
42. Принципы проектирования эргономического пространства управления персоналом.
43. Разработка кадровой политики в организации

44. Разработка кадровой политики по развитию трудового потенциала организации
45. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
46. Разработка системы организационного проектирования, планирование потребности в персонале организации
47. Реализация корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом
48. Роль учебной дисциплины в овладении управленческими специальностью и квалификацией, ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.
49. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности
50. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда
51. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии
52. Содержание понятий «эффективность результата управления» и «эффективность процесса управления».
53. Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения.
54. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов
55. Структура оперативного плана работы с персоналом
56. Сущность стратегического управления персоналом
57. Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты
58. Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга
59. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал
60. Технологии постановки стратегических целей в управлении персоналом
61. Технологии представления результатов анализа выполнения планов и программ, их экономической эффективности, обеспечения кадровой безопасности.
62. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»
63. Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
64. Управление внедрением и поддержанием эффективности системы стратегического УП
65. Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации
66. Философия управления персоналом
67. Формирование бюджета на персонал
68. Формирование системы оплаты и организации труда персонала
69. Цели и стратегия развития организации
70. Эргономический потенциал и ресурс систем управления персоналом.

#### **7.11 Перечень типовых простых практических заданий к экзамену (для оценки умений)**

### Исходные данные

- Схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления показана на рис. 2.
- Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в табл. 2
- Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом, даны в табл. 3.

### Постановка задачи

По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

### Методические указания

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо выбрать по табл. 3.5 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 3.6 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям оргструктуры.

Таблица 2 - Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, %		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5	1,0-1,5	1,9-2,3
1500 человек	?	?	?

Таблица 3 - Соотношение трудоемкости функций управления подразделений службы управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 2)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1 -й вариант	10	40	30	5	10	5
2-й вариант	15	25	15	20	10	15
3-й вариант	15	15	50	12	3	5



Рисунок 2 - Схема оргструктуры службы управления персоналом

Выбрав определенный вариант по табл. 1, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 2. Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.



*Учебно-методическое издание*

**СВЕТЛАНА АНАТОЛЬЕВНА ЯРКОВА**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Методические материалы и указания по изучению дисциплины для обучающихся направления 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Стратегическое управление персоналом»

---

Подписано в печать 02.12.2022 г.

Формат бумаги 60×84/16

16342

0,41 авт. л. 1 печ. л.

49

экз.

План издания 20\_\_ г. № \_\_/п КриЖТ ИрГУПС  
Протокол № от

Отпечатано в КриЖТ ИрГУПС  
Красноярск, ул. Л. Кеңховели, 89.