

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»  
(ФГБОУ ВО ИрГУПС)

УТВЕРЖДЕНА  
приказом и.о. ректора  
от «17» июня 2022 г. № 77

**Б1.В.ДВ.01.01 Стратегическое управление человеческими  
ресурсами**

**рабочая программа дисциплины**

Специальность/направление подготовки – 38.04.03 Управление персоналом

Специализация/профиль – Стратегическое управление персоналом

Квалификация выпускника – Магистр

Форма и срок обучения – заочная форма 2 года 5 месяцев

Кафедра-разработчик программы – Финансовый и стратегический менеджмент

Общая трудоемкость в з.е. – 7

Часов по учебному плану (УП) – 252

В том числе в форме практической подготовки (ПП) – 8

(заочная)

Формы промежуточной аттестации

заочная форма обучения:

зачет 1 курс, экзамен 2 курс, курсовая работа 2 курс

**Заочная форма обучения**

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Курс	1	2	Итого
Вид занятий	Часов по УП	Часов по УП	Часов по УП
<b>Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий/ в т.ч. в форме ПП*</b>	8/4	8/4	<b>16/8</b>
– лекции	4/2	4/2	<b>8/4</b>
– практические (семинарские)	4/2	4/2	<b>8/4</b>
– лабораторные			
<b>Самостоятельная работа</b>	96	118	<b>214</b>
<b>Зачет</b>	4		<b>4</b>
<b>Экзамен</b>		18	<b>18</b>
<b>Итого</b>	<b>108/4</b>	<b>144/4</b>	<b>252/8</b>

\* В форме ПП – в форме практической подготовки.

ИРКУТСК

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 958.

Программу составил(и):

к.пед.н., доцент, доцент, Маланина Ю.Н.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», протокол от «17» июня 2022 г. № 10

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

С.А. Халетская

<b>1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<b>1.1 Цель дисциплины</b>	
1	создание комплексного видения современных проблем управления человеческими ресурсами с точки зрения стратегического подхода
<b>1.2 Задачи дисциплины</b>	
1	осмыслить современные проблемы управления персоналом;
2	приобщить студентов к пониманию взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом;
3	выработать навыки всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития человеческих ресурсов организации;
4	разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации

<b>2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	
Блок/часть ОПОП	Блок 1. Дисциплины / Часть, формируемая участниками образовательных отношений
<b>2.1 Дисциплины и практики, на которых основывается изучение данной дисциплины</b>	
1	Дисциплина изучается на начальном этапе формирования компетенции
<b>2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее</b>	
1	Б2.О.05(Пд) Производственная - преддипломная практика
2	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы
3	Б3.02(Д) Защита выпускной квалификационной работы

<b>3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>		
<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>
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	Знать: современные проблемы управления персоналом в организации; взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом
		Уметь: проводить оценку социально-экономической эффективности управления персоналом
		Владеть: подходами к построению организационных структур на основе стратегии управления персоналом
	ПК-2.2.2 Выстраивает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации	Знать: виды стратегий управления человеческими ресурсами
		Уметь: проводить анализ системы стратегического управления персоналом организации
		Владеть: приемами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления человеческими ресурсами

<b>4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>							
Код	Наименование разделов, тем и видов работ	Курс	Заочная форма				*Код индикатора достижения компетенции
			Часы				
			Лек	Пр	Лаб	СР	
<b>1.0</b>	<b>Раздел 1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации.</b>						
1.1	Тема 1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом	1/зимняя	2	2		32	ПК-2.2.1
1.2	Тема 2. Анализ системы стратегического управления персоналом	1/зимняя	1/1	1/1		32	ПК-2.2.1
1.3	Тема 3. Особенности тактического и стратегического управления	1/зимняя	1/1	1/1		32	ПК-2.2.1
	Форма промежуточной аттестации – зачет	1/летняя	4				ПК-2.2.1
<b>2.0</b>	<b>Раздел 2. Реализация системы стратегического управления персоналом.</b>						
2.1	Тема 4. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для	2/уст.	1/1	1/1		38	ПК-2.2.2

#### 4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код	Наименование разделов, тем и видов работ	Заочная форма				*Код индикатора достижения компетенции	
		Курс	Часы				
			Лек	Пр	Лаб		СР
	реализации стратегических целей организации						
2.2	Тема 5. Организационное проектирование на основе стратегии управления человеческими ресурсами	2/уст.	1/1	1/1		40	ПК-2.2.2
2.3	Тема 6. Эффективность системы стратегического управления персоналом	2/уст.	2	2		40	ПК-2.2.2
	Форма промежуточной аттестации – экзамен	2/зимняя	18				ПК-2.2.1 ПК-2.2.2
	Итого часов (без учёта часов на промежуточную аттестацию)		8/4	8/4		214	

#### 5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине оформлен в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет

#### 6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 6.1 Учебная литература

##### 6.1.1 Основная литература

	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.1.1	Епишкин, И. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 207с. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1896548">https://znanium.com/catalog/product/1896548</a>	Онлайн
6.1.1.2	Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 122с. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=500045">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=500045</a> (дата обращения: 14.09.2022)	Онлайн

##### 6.1.2 Дополнительная литература

	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.2.1	Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. Москва : Юнити-Дана, 2017. - 592с. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684989">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684989</a> (дата обращения: 14.09.2022)	Онлайн
6.1.2.2	Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. Москва : ИНФРА-М, 2015. - 301с.	Онлайн

##### 6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)

	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.3.1	Маланина, Ю.Н. Методические указания по изучению дисциплины Б1.В.ДВ.01.01 Стратегическое управление человеческими ресурсами по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль Стратегическое управление персоналом / Ю.Н. Маланина ; ИрГУПС. – Иркутск : ИрГУПС, 2023. – 14 с. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://www.irgups.ru/eis/for_site/umkd_files/mu_10603_1527_2022_1_signed.pdf">https://www.irgups.ru/eis/for_site/umkd_files/mu_10603_1527_2022_1_signed.pdf</a>	Онлайн

##### 6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.2.1	<a href="http://www.management.com.ua/notes/top25-ceo-sites.html">http://www.management.com.ua/notes/top25-ceo-sites.html</a> - топ 25 сайтов для руководителя
-------	--

<b>6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	
<b>6.3.1 Базовое программное обеспечение</b>	
6.3.1.1	Microsoft Windows Professional 10, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01
6.3.1.2	Microsoft Office Russian 2010, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01
6.3.1.3	FoxitReader, свободно распространяемое программное обеспечение <a href="http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/">http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/</a>
6.3.1.4	Adobe Acrobat Reader DC свободно распространяемое программное обеспечение <a href="https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/">https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/</a>
6.3.1.5	Яндекс. Браузер. Прикладное программное обеспечение общего назначения, Офисные приложения, лицензия – свободно распространяемое программное обеспечение по лицензии BSD License
<b>6.3.2 Специализированное программное обеспечение</b>	
6.3.2.1	Не предусмотрено
<b>6.3.3 Информационные справочные системы</b>	
6.3.3.1	Не предусмотрены
<b>6.4 Правовые и нормативные документы</b>	
6.4.1	Не предусмотрены

<b>7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	
1	Корпуса А, Б, В, Г, Д, Е ИрГУПС находятся по адресу г. Иркутск, ул. Чернышевского, д. 15; корпус Л ИрГУПС находится – по адресу г. Иркутск, ул. Лермонтова, д.80
2	Учебная аудитория Л-101 для проведения лекционных и практических занятий, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации. Основное оборудование: специализированная мебель, мультимедиапроектор, экран, компьютер. Для проведения занятий имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты).
3	Учебная аудитория Л-322 для проведения лекционных и практических занятий, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации. Основное оборудование: специализированная мебель, мультимедиапроектор, экран, компьютер. Для проведения занятий имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты).
4	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальные залы; – учебные залы вычислительной техники А-401, А-509, А-513, А-516, Д-501, Д-503, Д-505, Д-507; – помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования – А-521

<b>8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	<p>Лекция (от латинского «lectio» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся.</p> <p>Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. На полях конспекта следует помечать вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий лекции. К каждому занятию следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение.</p>

	<p>Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии</p>
<p>Практическое занятие</p>	<p>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.</p> <p>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</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Обучение по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и решает разноуровневые задачи в рамках выполнения как общих домашних заданий, так и индивидуальных домашних заданий (ИДЗ) и других видов работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины. При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к задачам, решенным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удастся, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора.</p> <p>Домашние задания, индивидуальные домашние задания и другие работы, предусмотренные рабочей программой дисциплины должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению текстовой и графической документации, сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль»</p>
<p>Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины (модуля), размещен в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет</p>	

# **Приложение № 1 к рабочей программе**

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**для проведения текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации**



## 1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися образовательной программы.

Фонд оценочных средств предназначен для использования обучающимися, преподавателями, администрацией ИрГУПС, а также сторонними образовательными организациями для оценивания качества освоения образовательной программы и уровня сформированности компетенций у обучающихся.

Задачами ФОС являются:

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания: валидность, надежность, объективность, эффективность.

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.

## 2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.

### Программа контрольно-оценочных мероприятий. Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «Стратегическое управление человеческими ресурсами» участвует в формировании компетенций:

ПК-2.2. Способен реализовывать систему стратегического управления персоналом организации

#### Программа контрольно-оценочных мероприятий заочная форма обучения

№	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
<b>1 курс, сессия зимняя</b>				
<b>1.0</b>	<b>Раздел 1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации.</b>			
1.1	Текущий контроль	Тема 1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом	ПК-2.2.1	Доклад (устно)
1.2	Текущий контроль	Тема 2. Анализ системы стратегического управления персоналом	ПК-2.2.1	Доклад (устно) В рамках ПП**: Кейс-задача (устно)
1.3	Текущий контроль	Тема 3. Особенности тактического и стратегического управления	ПК-2.2.1	Доклад (устно) В рамках ПП**: Кейс-задача (устно)
<b>1 курс, сессия летняя</b>				
	Промежуточная аттестация	Раздел 1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации	ПК-2.2.1	Зачет (собеседование) Зачет - тестирование (компьютерные технологии)
<b>2 курс, сессия установочная</b>				
<b>2.0</b>	<b>Раздел 2. Реализация системы стратегического управления персоналом.</b>			
2.1	Текущий контроль	Тема 4. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации	ПК-2.2.2	Доклад (устно) В рамках ПП**: Кейс-задача (устно)
2.2	Текущий контроль	Тема 5. Организационное проектирование на основе стратегии управления человеческими ресурсами	ПК-2.2.2	Курсовая работа (письменно) В рамках ПП**: Кейс-задача (устно)
2.3	Текущий контроль	Тема 6. Эффективность системы стратегического управления персоналом	ПК-2.2.2	Доклад (устно)
<b>2 курс, сессия зимняя</b>				
	Промежуточная аттестация	Раздел 1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации. Раздел 2. Реализация системы стратегического управления персоналом	ПК-2.2.1 ПК-2.2.2	Экзамен (собеседование) Экзамен - тестирование (компьютерные технологии)

\*Форма проведения контрольно-оценочного мероприятия: устно, письменно, компьютерные технологии.

\*\*ПП – практическая подготовка

#### Описание показателей и критериев оценивания компетенций.

#### Описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины 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.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. 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.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

#### Текущий контроль

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Доклад	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
2	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, а также отдельных компетенций (в рамках дисциплины)	Типовое задание для решения кейс-задачи

#### Промежуточная аттестация

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	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 к зачету
2	Тест – промежуточная аттестация в форме зачета	Система автоматизированного контроля освоения компетенций (части компетенций) обучающимся по дисциплине (модулю) с использованием информационно-коммуникационных технологий. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий
3	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 (образец экзаменационного билета) к экзамену
4	Тест – промежуточная аттестация в форме экзамена	Система автоматизированного контроля освоения компетенций (части компетенций) обучающимся по дисциплине (модулю) с использованием информационно-	Фонд тестовых заданий

		коммуникационных технологий. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	
5	Курсовая работа	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. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. Может быть использовано для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся в предметной или межпредметной областях	Образец задания для выполнения курсовой работы и примерный перечень вопросов для ее защиты

**Критерии и шкалы 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 навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
«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

Тест – промежуточная аттестация в форме зачета и экзамена

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

### Курсовая работа

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию. Представлены результаты обзора литературных и иных источников. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. Оформление курсовой работы и полученные результаты полностью отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. 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. Представлены результаты обзора литературных и иных источников. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Большинство выводов и предложений аргументировано. 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. 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 частично не соответствует заданию. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно. Есть нарушения в логике изложения материала. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. 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 в целом не соответствует заданию. 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. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

### Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

#### Кейс-задача

Шкалы оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено» Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободное владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой

«хорошо»		Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
«удовлетворительно»		Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

### Доклад

Шкалы 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 доклада не передана

## 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 3.1 Типовые контрольные темы для написания докладов

Контрольные варианты заданий выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов тем для написания докладов.

#### Образец тем докладов

«Тема 1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом»

1. Сущность стратегического управления персоналом
2. Необходимость изменения парадигмы управления персоналом
3. Философия управления персоналом
4. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
5. Технологии постановки стратегических целей в управлении персоналом
6. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности

7. Модели стратегического управления персоналом
8. Методы построения системы стратегического управления персоналом

#### Образец тем докладов

##### «Тема 2. Анализ системы стратегического управления персоналом»

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 тем докладов

##### «Тема 3. Особенности тактического и стратегического управления»

1. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом
2. Построение организационных структур на основе стратегии управления человеческими ресурсами с учетом плановой потребности в персонале.
3. Построение организационных структур на основе стратегии управления развитием персонала.
4. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии

#### Образец тем докладов

##### «Тема 4. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации»

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

#### Образец тем докладов

##### «Тема 6. Эффективность системы стратегического управления персоналом»

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

### **3.2 Типовые контрольные задания для проведения тестирования**

Фонд тестовых заданий по дисциплине содержит тестовые задания, распределенные по разделам и темам, с указанием их количества и типа.

Структура фонда тестовых заданий по дисциплине

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД	Характеристика ТЗ	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
ПК-2.2.1	Тема 1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом.	Знание	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Умение	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Навык	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
ПК-2.2.1	Тема 2. Анализ системы стратегического управления персоналом.	Знание	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Умение	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Навык	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
ПК-2.2.1	Тема 3. Особенности тактического и стратегического управления.	Знание	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Умение	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Навык	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
ПК-2.2.2	Тема 4. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.	Знание	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Умение	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
		Навык	10 – ОТЗ 10 – ЗТЗ
ПК-2.2.2	Тема 5. Организационное проектирование на основе стратегии управления человеческими ресурсами.	Знание	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Умение	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Навык	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
ПК-2.2.2	Тема 6. Эффективность системы стратегического управления персоналом.	Знание	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Умение	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Навык	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
		Итого	135 – ОТЗ 135 – ЗТЗ

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

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

1. HR-руководитель владеет компетенцией стратегического управления человеческими ресурсами. Это означает:
  - 1) знать о взаимозависимости бизнес-стратегии компании и корпоративной стратегии управления;
  - 2) уметь предпринимать необходимые действия по разработке стратегии управления человеческими ресурсами;**
  - 3) владеть навыками по использованию факторов успешной разработки функциональных стратегий, в том числе управления человеческими ресурсами.
  
2. В зависимости от вида деятельности фирмы, от её формы собственности и стиля управления руководства решать стратегические управленческие задачи можно следующим способом:



- 1) **воздействуя на технологии производственной и финансовой деятельности;**
- 2) **воздействуя на человеческие ресурсы, т. е. на трудовые коллективы и отдельных работников, мотивируя их к поиску новых решений уже известных задач, проявлению творческой инициативы, осознанию своей причастности к деятельности компании;**
- 3) **разрабатывая необходимые стратегические элементы: видение, миссию, стратегическую цель и задачи, проведя соответствующий стратегический анализ.**

3. HR-руководитель:

- 1) **понимает сущность управления человеческими ресурсами и факторы, оказывающие воздействие на данный управленческий процесс и типичные проблемы, возникающие при проведении этой работы;**
- 2) **реализовывает стратегию управления в зависимости от степени внимания руководства к процессу управления человеческими ресурсами на стратегическом уровне;**
- 3) **разбирается в формах и видах кадровой политики как основного метода реализации стратегического управления человеческими ресурсами вне зависимости от этапа жизненного цикла организации.**

4. Внешние факторы, влияющие на стратегическую политику в области работы с персоналом:

- 1) **Ситуация на рынке труда, спрос, предложение, научно-технический прогресс, кадровая политика конкурентов, бенчмаркинг, антимонопольная политика, маркетинг**
- 2) **Социальные потребности общества, изменения в законодательстве о труде, кадровый потенциал организации, налоговая политика**

5. Кадровый потенциал организации:

- 1) **распространяется как на область стратегического управления человеческими ресурсами, так и на систему управления в целом;**
- 2) **связан с оценкой возможностей специалистов службы управления персоналом, с правильным распределением обязанностей между сотрудниками;**
- 3) **от него не зависит успех реализации планов маркетинга персонала**

6. Основным принципом стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) является

- 1) **создание возможностей за счет обеспечения организации лояльными и хорошо мотивированными работниками**
- 2) **обеспечение рабочей силой для достижения долгосрочного конкурентного преимущества**
- 3) **обеспечение организации квалифицированными работниками для достижения целей проектной и оперативной деятельности**

7. Основные составляющие системы человеческих ресурсов:

- 1) **Философия ЧР, описывающая общие ценности и руководящие принципы.**
- 2) **Стратегия ЧР, определяющая функциональное направление.**
- 3) **Политика ЧР, представляющая собой директивы, определяющие, каким образом следует применять и использовать на практике принципы, ценности и стратегии.**

8. Отличительными чертами стратегического управления человеческими ресурсами являются:

- 1) **системы и практика управления персоналом определены бизнес-стратегией;**
- 2) **системы и практика управления персоналом определены функциональной стратегией;**

3) участие в разработке стратегии (анализ рынка труда, оценка потенциала ЧР и потребностей компании и др.) – выявление сильных и слабых сторон ЧР.

4) включает оценку потенциала имеющихся ресурсов, рентабельности программ развития и обучения персонала, эффективности мотивационных схем и организационных возможностей стимулирования, привлечения, удержания нужных работников и их результативной деятельности

9. Вклад УЧР в успех компании:

1) Создание конкурентного преимущества

2) Уникальные таланты и мотивация работников – не самый решающий фактор позиций компании на рынке. Решающий – кадровая политика.

3) Залог успеха – эффективная служба УЧР

10. О каком термине идет речь?

Они рассматриваются в качестве внутреннего фактора с точки зрения возможности выбора организацией и соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и др

**Ответ: источники потребности в персонале**

11. Закончите предложение:

Для выработки гибкой стратегической политики в работе с персоналом компании, следует изучать и учитывать формы и методы работы с кадрами в фирмах-конкурентах. Для этого используется метод

**Ответ: бенчмаркинга**

12. Назовите фактор внешней среды:

Учет и анализ данного фактора позволяет получить представление о структуре ведущих мотивов персонала, являющегося потенциальными кандидатами на занятие вакантных должностей в той или иной организации. Эта структура определяется общественными и производственными отношениями, складывающимися в обществе в изучаемый период времени. Так могут преобладать материальные потребности, потребности в безопасности, выражающиеся в желании иметь постоянную работу и другие.

**Ответ: социальные потребности общества.**

13. О каком факторе внутренней среды идет речь?

В принципе этот фактор считается внутренним не только для управления человеческими ресурсами, но и для менеджмента фирмы в целом. Четкие, конкретные цели организации и ее миссия определяют строгую направленность стратегической кадровой политики фирмы, направленной на долгосрочную перспективу.

**Ответ: цели и миссия**

14. Расположите в правильной последовательности направления HR-стратегии:

Для обеспечения организации ключевыми сотрудниками необходима соответствующая HR-стратегия, подразумевающая программу действий по следующим направлениям:

1	– рекрутинг
2	– сокращение штата
3	– определение ключевых функций и дизайна системы управления персоналом в организации
4	– развитие сотрудников

**Ответ: 3, 1, 4, 2**

15. Проанализируйте подразделение компании (где вы работаете, работали или планируете работать, либо любой компании на ваш выбор), занимающееся УЧР (отдел кадров, департамент управления персоналом и т. п.) на предмет наличия в его деятельности следующих функций (процессов) УЧР:

- Разработка стратегии (стратегических программ развития, части общей стратегии организации) в области УЧР.
- Планирование УЧР, определение потребности в персонале.
- Определение необходимых и имеющихся компетенций персонала.
- Отбор, найм, подбор, расстановка персонала.
- Адаптация персонала.
- Мотивация и оплата труда.
- Обучение, развитие персонала.
- Кадровый резерв, управление карьерой.
- Оценка персонала.
- Корпоративная культура.

Какая функция (процесс) отсутствует?

**Ответ: Планирование УЧР, определение потребности в персонале.**

16. Расположите в правильной последовательности:

Стратегия компании определяет:

1	Миссия
2	Стратегические вызовы
3	Конкурентные преимущества компании на рынке
4	Видение

**Ответ: 2, 3, 1, 4**

17. По результатам исследования компании PWC в компаниях, с официально закрепленной стратегией управления персоналом, выручка в расчете на одного сотрудника почти в три раза выше, а отдача от инвестиций в персонал на 70% больше, чем у компаний, имеющих стратегию, не обозначенную в каком-либо документе. Какой метод исследования применялся?

**Ответ: HR-бенчмаркинг**

18. Какой фактор внешней среды имеется ввиду?

Являясь составной частью экономического роста (интенсивный рост) он влияет на увеличение производительности труда, определяет изменение в характере и содержании труда, его предметной направленности, но в то же время способствует высвобождению малоквалифицированной рабочей силы, пополняющей ряды безработных. А это в свою очередь формирует изменение требований к подготовке и переподготовке персонала в центрах занятости, при получении новых специальностей.

**Ответ: научно-технический прогресс**

### 3.3 Типовые контрольные задания для решения кейс-задач

Контрольные варианты заданий выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов заданий для решения кейс-задач.

Образец типового варианта кейс-задачи

«Тема 2. Анализ системы стратегического управления персоналом»

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой – выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет (с 2015 г. по 2020 г.).

Характеристика условий деятельности комбината:

1 Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2 Объем производства в течение ближайших 5 лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2016 – 2017 гг.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2019 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3 Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4 Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5 – 8 лет по современным специальностям.

#### Текущее состояние трудового потенциала

1 Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.

2 В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3 Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4 Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой 3 балла по пятибалльной шкале.

5 Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом. Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и текущего состояния трудового потенциала, разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

#### Методические рекомендации к ситуации:

Стратегия управления персоналом – это долгосрочное, качественное определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе. Для разработки стратегии управления персоналом необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

#### Образец типового варианта кейс-задачи

##### «Тема 3. Особенности тактического и стратегического управления»

Кейс-задача: 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

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.

#### Образец типового варианта кейс-задачи

«Тема 1. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации»

Кейс-задача 1:

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 кейс-задачи

«Тема 2. Организационное проектирование на основе стратегии управления человеческими ресурсами.»

Кейс-задача: Устаревшая структура

Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он

посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.

1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?

2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.

3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?

Результаты кейса необходимо представить в виде презентации с описанием содержания кейса и решением

### **3.4 Типовые задания для выполнения курсового проекта и примерный перечень вопросов для его защиты**

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

Ниже приведен образец задания для выполнения курсового проекта и примерный перечень вопросов для его защиты.

#### **Образец типового задания для выполнения курсового проекта**

1. Дайте описание стратегического видения компании.
2. Представьте миссию компании.
3. Опишите стратегическую цель и задачи компании.
4. Проведите стратегический анализ внешней среды и самой компании.
5. Охарактеризуйте тип корпоративной стратегии, реализуемой компанией.
6. Опишите тип стратегии управления человеческими ресурсами.
7. Проведите анализ тактических документов компании (планов, программ, дорожных карт, проектов).
8. Проведите контроль результатов относительно достижения плановых показателей
9. Охарактеризуйте эффективность деятельности компании.

#### **Образец типовых вопросов для защиты курсовых проектов**

1. Какой тип корпоративной стратегии реализует компания?
2. Какой тип бизнес-стратегии реализует компания?
3. Какой тип стратегии управления человеческими ресурсами реализует компания?
4. Какие показатели эффективности деятельности применяются в компании?
5. Как оценить эффективность управления человеческими ресурсами?
6. Каковы основные метрики социально-экономической эффективности компании?

#### **Примерный перечень тем курсовых работ**

1. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления человеческими ресурсами.
2. Взаимосвязь стратегического и тактического управления персоналом.
3. Парадигма управления человеческими ресурсами в современных социально-экономических условиях.

4. Кадровая работа как механизм реализации кадровой стратегии.
5. Концепции управления человеческими ресурсами как теоретическая база стратегического управления персоналом.
6. Методы построения системы стратегического управления персоналом.
7. Методы социально-трудовой диагностики персонала как основа стратегической расстановки кадров на предприятии.
8. Модели стратегического управления человеческими ресурсами.
9. Мотивационная политика организации как элемент стратегического управления человеческими ресурсами
10. Построение организационной структуры на основе стратегии управления человеческими ресурсами
11. Развитие профессиональных компетенций специалиста по стратегическому управлению персоналом.
12. Разработка проекта управления внедрением системы стратегического управления персоналом.
13. Разработка системы оценки мотивационного потенциала организации.
14. Разработка среднесрочной программы стратегического развития системы управления персоналом организации
15. Разработка стратегии привлечения персонала в организацию.
16. Совершенствование процесса формирования кадровой стратегии
17. Совершенствование системы кадрового планирования на основе международного опыта.
18. Формирование кадровой стратегии оценки персонала.
19. Формирование лояльности персонала как элемента стратегического управления человеческими ресурсами.

### **3.5 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. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления персоналом
5. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
6. Методы построения системы стратегического управления персоналом
7. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
8. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
9. Модели стратегического управления персоналом
10. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом
11. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
12. Особенности тактического и стратегического управления
13. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
14. Показатели кадрового планирования
15. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности
16. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии
17. Сущность стратегического управления персоналом
18. Технологии постановки стратегических целей в управлении персоналом
19. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»

### **3.6 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.

### **3.7 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.

### **3.8 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. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления персоналом
5. Методы построения системы стратегического управления персоналом
6. Модели стратегического управления персоналом
7. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
8. Особенности тактического и стратегического управления
9. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
10. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности
11. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения
12. Построение организационных структур на основе стратегии управления человеческими ресурсами
13. Построение организационных структур на основе стратегии управления развитием персонала.
14. Построение организационных структур на основе стратегии управления социально-экономической эффективностью организации
15. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
16. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности
17. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии
18. Содержание понятий «эффективность результата управления» и «эффективность процесса управления».
19. Сущность стратегического управления персоналом



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

#### Задание:

*Исходные данные.* 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.

#### Постановка задачи

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
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
4	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.

### 3.10 Перечень типовых практических заданий к экзамену (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

1. Практическое задание: задача.

*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.

**2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость работы, ч		
изделие 1	0,75	0,52
изделие 2	0,36	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

#### 4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Кейс-задача	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейс-задач должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю
Доклад	Защита докладов, предусмотренных рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Курсовая работа	Ход выполнения разделов курсовой работы в рамках текущего контроля оценивается преподавателем исходя из объемов выполненных работ в соответствии со шкалами оценивания. Преподаватель информирует обучающихся о результатах оценивания выполнения курсового проекта сразу после контрольно-оценочного мероприятия. В ходе защиты курсовой работы обучающийся делает доклад протяженностью 5 – 7 минут. Преподаватель ставит окончательную оценку за курсовую работу после завершения защиты, учитывая уровень ее защиты

Для организации и проведения промежуточной аттестации составляются типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Перечень теоретических вопросов и типовые практические задания разного уровня сложности для проведения промежуточной аттестации обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).

##### Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме зачета и оценивания результатов обучения

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок).

##### Шкала и критерии оценивания уровня сформированности компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета по результатам текущего контроля (без дополнительного аттестационного испытания)

Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Шкала оценивания
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета без дополнительного аттестационного испытания, то промежуточная аттестация проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и типовых практических задач или в форме компьютерного тестирования.

Промежуточная аттестация в форме зачета с проведением аттестационного испытания проходит на последнем занятии по дисциплине.

При проведении промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования вариант тестового задания формируется из фонда тестовых заданий по дисциплине случайным образом, но с условием: 50 % заданий должны быть заданиями открытого типа и 50 % заданий – закрытого типа.

### **Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме экзамена и оценивания результатов обучения**

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования по билетам или в форме компьютерного тестирования.

При проведении промежуточной аттестации в форме собеседования билеты составляются таким образом, чтобы каждый из них включал в себя теоретические вопросы и практические задания.

Билет содержит: два теоретических вопроса для оценки знаний. Теоретические вопросы выбираются из перечня вопросов к экзамену; два практических задания: одно из них для оценки умений (выбирается из перечня типовых простых практических заданий к экзамену); другое практическое задание для оценки навыков и (или) опыта деятельности (выбираются из перечня типовых практических заданий к экзамену).


Распределение теоретических вопросов и практических заданий по экзаменационным билетам находится в закрытом для обучающихся доступе. Разработанный комплект билетов (25-30 билетов) не выставляется в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС, а хранится на кафедре-разработчике фондов оценочных средств.

На экзамене обучающийся берет билет, для подготовки ответа на экзаменационный билет обучающемуся отводится время в пределах 45 минут. В процессе ответа обучающегося на вопросы и задания билета, преподаватель может задавать дополнительные вопросы.

Каждый вопрос/задание билета оценивается по четырехбалльной системе, а далее вычисляется среднее арифметическое оценок, полученных за каждый вопрос/задание. Среднее арифметическое оценок округляется до целого по правилам округления

При проведении промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования вариант тестового задания формируется из фонда тестовых заданий по дисциплине случайным образом, но с условием: 50 % заданий должны быть заданиями открытого типа и 50 % заданий – закрытого типа.

### **Образец экзаменационного билета**

 <p>ИрГУПС 2022-2023 учебный год</p>	<p>Экзаменационный билет № 1 по дисциплине <u>«Стратегическое управление человеческими ресурсами»</u> <i>Специализация/профиль</i> <u>Стратегическое управление персоналом</u> <u>3</u> семестр</p>	<p>Утверждаю: Заведующий кафедрой «Финансовый и стратегический менеджмент» ИрГУПС _____ С.А. Халетская</p>
<p>1. Содержание понятий «эффективность результата управления» и «эффективность процесса управления» 2. Основы кадрового планирования в организации. 3. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом по данным 4. На основе «Описания работы по должности» составьте должностные инструкции для менеджеров по должностям, указанным в индивидуальном задании 5. Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии</p>		