

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ

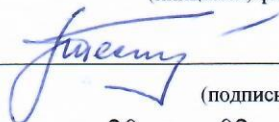
Руководитель образовательной программы

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)



(подпись)

« 20 » 02 2025 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегическое управление человеческими ресурсами»
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.04.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Стратегическое управление персоналом организации
Форма обучения	очная
Год приема	2025

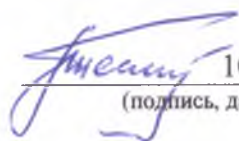
Санкт-Петербург– 2025

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



10.02.2025

(подпись, дата)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)

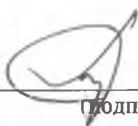
Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 13 » 02 2025 г, протокол № 6

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н., проф.

(уч. степень, звание)



13.02.2025

(подпись, дата)

А.С. Будагов

(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



17.02.2025

(подпись, дата)

Л.В. Рудакова

(инициалы, фамилия)

Аннотация

Дисциплина «Стратегическое управление человеческими ресурсами» входит в образовательную программу высшего образования – программу магистратуры по направлению подготовки/ специальности 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление персоналом организации». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

ПК-2 «Способен проводить самостоятельные прикладные исследования с целью разработки успешных практик в процессах (системы) операционного управления персоналом организации на основе критического анализа результатов исследования»

ПК-3 «Способен осуществлять администрирование процессов операционного управления персоналом организации на основе результатов прикладного исследования в соответствии с разработанной программой»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением магистрантами преимуществ и ограничений различных подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами в организации, развитием у них стратегического мышления, необходимого для проведения стратегической оценки политики и практики управления человеческими ресурсами в организации.

Изучение широкого ряда инструментов позволит магистрантам сформировать уместную стратегию управления человеческими ресурсами на основе результатов анализа управленческой проблемы в области управления человеческими ресурсами для поддержания устойчивого конкурентного преимущества и достижения стратегических целей организации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: практические занятия, самостоятельную работу студента, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский»

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» является формирование у студентов базовых теоретических знаний, практических навыков и компетенций, необходимых для проведения стратегической оценки политики и практики управления человеческими ресурсами в организации.

В области воспитания личности целью подготовки по данной дисциплине является развитие таких качеств, как целеустремленность, ответственность в формировании и принятии управленческих решений, организованность при работе со сложной управленческой проблемой, самостоятельность приобретать и использовать новые знания и умения.

1.2. Дисциплина входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Профессиональные компетенции	ПК-1 Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации	ПК-1.3.1 знать концепцию управления человеческими ресурсами и преимущества и ограничения различных подходов к стратегическому управлению персоналом с учетом ответственности за социальные и этические последствия их разработки; теоретические и практические подходы отечественных и зарубежных исследователей к разработке стратегий (системы) управления персоналом организации ПК-1.У.1 уметь определять стратегические цели в области управления персоналом, кадровую политику и уместные подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами, проводить стратегический анализ деятельности организации и выявлять взаимосвязь стратегий в стратегической пирамиде на примере учебной ситуации на основе результатов прикладного исследования ПК-1.В.1 владеть навыками проведения стратегического анализа деятельности организации для разработки стратегических целей и корпоративных программ совершенствования деятельности и решения задач подразделений на основе результатов прикладного исследования

Профессиональные компетенции	ПК-2 Способен проводить самостоятельные прикладные исследования с целью разработки успешных практик в процессах (системы) операционного управления персоналом организации на основе критического анализа результатов исследования	ПК-2.3.1 знать цели, стратегию управления человеческими ресурсами, кадровую политику управления персоналом организации; основные методы, способы и инструменты управления персоналом по аспектам кадрового менеджмента в организации ПК-2.У.1 уметь использовать подходы к кадровому менеджменту в деятельности организации по результатам, полученным отечественными и зарубежными исследователями; применять инструменты выявления и анализа управленческих проблем в области кадрового менеджмента ПК-2.В.1 владеть навыками анализа успешных корпоративных практик по вопросам оперативного управления персоналом организации, постановки оперативных целей по аспектам кадрового менеджмента, навыками разработки планов, программ и процедур в управлении персоналом
Профессиональные компетенции	ПК-3 Способен осуществлять администрирование процессов операционного управления персоналом организации на основе результатов прикладного исследования в соответствии с разработанной программой	ПК-3.3.1 знать основы документального обеспечения процессов кадрового менеджмента, как формируется кадровая политика, порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системе управления персоналом, методы анализа количественного и качественного состава персонала организации ПК-3.У.1 уметь разрабатывать программы достижения целей и оперативного решения задач подразделений, анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам, формулировать оперативные цели по аспектам управления персоналом, оценивать эффективность мероприятий и проектов с учетом факторов риска изменений на основе результатов прикладного исследования ПК-3.В.1 владеть навыками подготовки предложений по развитию компонентов системы операционного управления персоналом на основе инструментов кадрового менеджмента, навыками документационного оформления результатов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, результатов аудита работы с персоналом

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- «методы исследований в менеджменте»,
- «проектный менеджмент»,
- «современные проблемы менеджмента»,
- «информационная поддержка в принятии решений»,
- «научный семинар»,
- «научно-исследовательская работа».

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и могут использоваться при изучении других дисциплин:

- «корпоративные финансы»,
- «стратегии управления изменениями»,
- «современный стратегический анализ»,
- «стратегический маркетинг»,
- «командообразование, мотивация и лидерство»,
- «производственная практика»,
- «прогнозирование и моделирование корпоративных рисков»,
- «производственная педагогическая практика»,
- «управление занятостью».

3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№2
1	2	3
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)	3/ 108	3/ 108
Из них часов практической подготовки	17	17
Аудиторные занятия, всего час.	34	34
в том числе:		
лекции (Л), (час)	17	17
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	17	17
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
экзамен, (час)	27	27
Самостоятельная работа, всего (час)	47	47
Вид промежуточной аттестации: зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.**)	Экз.	Экз.

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 2					
Раздел 1. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами Тема 1.1. Цели и концепция управления человеческими ресурсами Тема 1.2. Взаимосвязь миссии, корпоративной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами компании Тема 1.3. Процесс разработки стратегий управления человеческими ресурсами	10	10			20
Раздел 2 Формирование и применение стратегий управления человеческими ресурсами Тема 2.1. Подходы к формированию стратегий управления человеческими ресурсами Тема 2.2. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами Тема 2.3. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами	7	7			27
Итого в семестре:	17	17			47
Итого	17	17	0	0	47

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела / темы	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
1	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами Тема 1.1. Цели и концепция управления человеческими ресурсами Определение управления человеческими ресурсами (ЧР). Цели управления человеческими ресурсами. Роль человеческих ресурсов в стратегическом успехе организации. Основные виды деятельности в сфере управления ЧР. Общая схема стратегического процесса управления человеческими ресурсами в организации. Область применения и возможности стратегического управления ЧР. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом. Разработка концепции управления человеческими ресурсами. Модели управления человеческими ресурсами. Дальнейшее развитие концепции управления ЧР.

	Тема 1.2. Взаимосвязь миссии, корпоративной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами компании Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Миссия организации. Заинтересованные стороны в деятельности организации. Цели организации, стратегические цели. Приоритеты целей, инструменты целеполагания. Взаимосвязь предназначения, целей, политики и действий организации. Стратегические цели управления человеческими ресурсами. Место стратегии управления человеческими ресурсами компании. Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Формирование стратегий управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь корпоративной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами. Тема 1.3. Процесс разработки стратегий управления человеческими ресурсами Философия отношения к работникам данной организации. Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами исходит из философии, ориентированной на интересы предприятия, рассматривает людей в качестве человеческого капитала. Гибкий подходы к управлению человеческими ресурсами, который основан на школе человеческих взаимоотношений, делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Характеристика процесса разработки стратегий управления ЧР. Преимущества и ограничения разных методов и подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами. Тема 1.3. Инструменты стратегического анализа ресурсов и способностей предприятия. Философия отношения к работникам данной организации. Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами исходит из философии, ориентированной на интересы предприятия, рассматривает людей в качестве человеческого капитала. Гибкий подходы к управлению человеческими ресурсами, который основан на школе человеческих взаимоотношений, делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Характеристика процесса разработки стратегий управления человеческими ресурсами. Преимущества и ограничения разных методов и подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами.
2	Формирование и применение стратегий управления человеческими ресурсами Тема 2.1. Подходы к формированию стратегий управления человеческими ресурсами. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности. Управление, ориентированное на высокий уровень участия. Формирование стратегического соответствия. Характеристика внешнего стратегического и внутреннего стратегического соответствия. Достижение вертикальной согласованности – интеграция стратегий бизнеса и стратегий управления человеческими ресурсами. Внутренняя согласованность друг с другом основных стратегических инициатив в области управления человеческими ресурсами и подходов к их реализации. Тема 2.2. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами

	Понятие контекста. Ограниченные и неограниченные ситуации. Ключевые характеристики проблемных ситуаций. Примеры ограниченных и неограниченных ситуаций. Обладатель проблемы или покровитель проекта, роль инновационной группы или команды проекта. Основные этапы анализа проблемы. Определение симптомов и причин проблемы. Построение схемы причин и следствий для анализа управленческой проблемы. Линейная модель стратегического стратегий управления человеческими ресурсами. Стратегия обеспечения человеческими ресурсами. Стратегия развития человеческих ресурсов. Стратегия развития трудовых отношений. Стратегия вознаграждения. Соотношение стратегии управления человеческими ресурсами и причин выявленной управленческой проблемы. Тема 2.3. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами Проблемы реализации стратегий управления человеческими ресурсами. Соответствие существующей организационной культуры выбранной стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегические факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры. Культурная сеть организации по модели Джонсона. Типы организационных культур по модели Ханди и модели Дила и Кеннеди. Соответствие организационной культуры структурам и системам организации. Стратегия управления человеческими ресурсами и инновации. Формирование внешнего соответствия. Команды стратегического управления. Роли в командах стратегического управления. Матрица интересов заинтересованных сторон. Стратегии управления сложными нововведениями. Анализ поля сил. Лидерство в стратегическом менеджменте. Соответствие организационной структуры нововведению. Причины сопротивления изменениям. Способы преодоления сопротивления. Стратегия участия и образовательная стратегия нововведения. Обеспечение человеческими ресурсами: поиск и отбор. Подходы к развитию и обучению персонала. Вовлечение и расширение полномочий персонала.
--	---

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 2					
1	Проанализировать ожидания заинтересованных сторон, определить приоритеты интересов сторон, сформулировать стратегию компании	Анализ учебной ситуации. Решение управленческой задачи, дискуссия	2	2	1
2	Определить и сформулировать стратегические цели организации следующих	Решение управленческой задачи, дискуссия	2	2	1,2

	категорий, используя SMART-характеристики целей				
3	Презентация по результатам выполнения задания	Выступление групп, дискуссия	1	1	1,2
4	Построение миссии и стратегических целей на примере учебной ситуации деятельности компании	Анализ учебной ситуации, моделирование ситуации, дискуссия	4	4	1
5	Выявить сходства и различия в представленных миссиях двух организаций. Представить обоснованные рекомендации по улучшению миссии каждой из исследуемых компаний	Анализ учебной ситуации. Решение управленческой задачи, дискуссия	2	2	1
6	Презентация по результатам выполнения задания	Выступление групп, дискуссия	1	1	1
7	Провести критический анализ применения стратегии управления человеческими ресурсами компании	Анализ учебной ситуации, дискуссия	4	4	2
8	Презентация по результатам внешнего стратегического анализа	Выступление групп, дискуссия	1	1	2
Всего			17	17	

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 2, час
1	2	3
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	31	31

Курсовое проектирование (КП, КР)		
Расчетно-графические задания (РГЗ)		
Выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	8	8
Домашнее задание (ДЗ)		
Контрольные работы заочников (КРЗ)		
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	8	8
Всего:	47	47

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий
Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр URL адрес	Библиографическая ссылка /	К-во экз. в библиотеке
https://znanium.ru/catalog/document?id=446998	Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В.Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 235 с. - (Учебники для программы МВА).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=466341	Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 167 с. — (Научная мысль).	
https://znanium.com/catalog/document?id=347716	Вдовина, О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 167 с. - (Высшее образование: Магистратура).	
https://e.lanbook.com/book/149842	Колетвинова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс : учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова. — Москва : Проспект, 2015. — 144 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=441282	Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — (Высшее образование).	
https://e.lanbook.com/book/443084	Современные технологии развития и оценки персонала : учебное пособие / Ю. Б. Кострова, О. Е. Гудкова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина ; под редакцией Ю. Б. Костровой. — Москва : МУИВ, 2024. — 283 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=443238	Чуланова О.Л. Управление компетенциями: учебник / О.Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 232с. — (Высшее образование: Магистратура).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=377160	Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д.Резника.— Москва: ИНФРА-М, 2021. — 208 с. — (Научная мысль).	

https://znanium.com/catalog/document?id=421748	Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат ; под науч. ред. М.С. Санталовой ; ЧОУ ВО «Академия управления и производства». - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 246 с.	
https://e.lanbook.com/book/60436	Армстронг, М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии : учебное пособие / М. Армстронг, А. Бэрн ; научные редакторы С. Турко, под редакцией М. Брандеса. — Москва : Альпина Паблишер, 2011. — 250 с.	
336 П 28	Системное управление организационными изменениями: учеб.-метод. пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов. – СПб.: ГУАП, 2021. – 171 с.	50
https://znanium.com/catalog/document?id=367315	Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А.Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование)	
https://znanium.com/catalog/document?id=391860	Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 464 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.com/catalog/document?id=398635	Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 365 с. - (Высшее образование).	
https://znanium.com/catalog/document?id=375825	Симонова, А.А. Инновационно ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании: монография / А.А. Симонова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 134 с. - (Научная мысль).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=432121	Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : Учебник для бакалавров / А.В.Дейнека, В.А. Беспалько. - 4-е изд., стереотип. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. - 388 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=366957	Гутнов, Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации / Р.Р. Гутнов. - 2-е изд., эл. - Москва: Челябинск : Социум, 2020. - (монография).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=400057	Управление инновационными проектами : учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=438565	Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учеб. пособие / А.С. Лифшиц. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2024. — 266 с. — (Высшее образование).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=361005	Организационная культура: Учебное пособие / А.П. Балашов - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. - 278 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=398897	Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 395 с. - (Высшее образование):	
https://znanium.ru/catalog/document?id=	Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. —	

d=431792	Москва: ИНФРА-М, 2024. — 273 с. — (Высшее образование):	
https://znanium.ru/catalog/document?id=168662	Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М; Znanium.com, 2017. - 160 с.	
http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=923850	Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 218 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=358213	Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: Учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. - 2-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 382 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=460631	Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI: практическое пособие / М.М. Панов. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 255 с. — (Просто, кратко, быстро)	
https://znanium.ru/read?id=385877	Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 453 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=303165	Управление информацией и знаниями в компании: учебник / С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская Н.В. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 208с + Доп. материал	
https://znanium.ru/catalog/document?id=421673	Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ.. - М.: Интеллектуальная Литература, 2020. - 316 с.	
http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=557937	Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний / Салихова И.С. - М.: Дашков и К, 2015. - 147 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=424922	Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография/ Н.М.Кузьмина, О.В.Толстякова - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 94 с.- (Научная мысль)	
http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=420370	Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.	

7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9611	Российский журнал менеджмента
https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9065	Российский экономический журнал

https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7715	Вопросы экономики
www.businessanalytica.ru	Бизнес Аналитика
http://www.expert.ru/	Журнал «Эксперт»
https://znanium.com/read?id=424416	Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Научно-практический журнал, 2023, №1(64)
www.finman.ru	Журнал «Финансовый менеджмент»
https://znanium.ru/catalog/magazines/issue?s?ref=d265831f-fdd5-11e8-a8bf-90b11c31de4c	Финансы: теория и практика / Finance: theory and Practice : научно-практический журнал
https://znanium.ru/catalog/document?id=469313	Журнал социологических исследований
http://www.pmtoday.ru/	Интернет-ресурс по управлению проектами
http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=882652	НИР. Российский журнал управления проектами, 2017, вып. № 2 (19)
http://www.gks.ru	Справочный портал Госкомстата РФ

8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Мультимедийная лекционная аудитория	
2	Аудитория для проведения практических занятий	
3	Помещение для самостоятельной работы	

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену. Тесты.

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 – Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
«отлично» «зачтено»	– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий.
«хорошо» «зачтено»	– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий.
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности; – испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; – слабо аргументирует научные положения; – затрудняется в формулировании выводов и обобщений; – частично владеет системой специализированных понятий.
«неудовлетворительно» «не зачтено»	– обучающийся не усвоил значительной части программного материала; – допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; – испытывает трудности в практическом применении знаний; – не может аргументировать научные положения; – не формулирует выводов и обобщений.

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.
Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
1	Цели и концепция управления человеческими ресурсами (ЧР). Роль человеческих ресурсов в стратегическом успехе организации. Основные виды деятельности в сфере управления ЧР Область применения подходов и возможности стратегического управления ЧР. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом. Модели управления человеческими ресурсами. Дальнейшее развитие концепции управления ЧР. Заинтересованные стороны в деятельности организации. Жесткий и гибкий подходы к управлению человеческими ресурсами Преимущества и ограничения разных методов и подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами.	ПК-1.3.1
2	Классифицировать управленческую проблему применительно к реализации действующей стратегии управления человеческими ресурсами в организации. Проанализировать ожидания заинтересованных сторон, определить приоритеты интересов сторон. Сформулировать три стратегические цели в области управления человеческими ресурсами, которые соответствуют SMART-критериям.	ПК-1.У.1
3	Задача по анализу и оценке влияния факторов внешнего окружения на реализацию действующей стратегии управления человеческими ресурсами компании. Задача по выполнению оценки уместности применения стратегии управления человеческими ресурсами на основе анализа ресурсов и способностей в деятельности компании. Задача по проведению анализа взаимосвязи двух заданных стратегических целей в области управления человеческими ресурсами с подходами к оценке деятельности компании	ПК-1.В.1
1	Место стратегии управления человеческими ресурсами компании. Стратегическая пирамида. Стратегические цели компании. Приоритеты целей, инструменты целеполагания. Формирование стратегий управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь корпоративной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами. Жесткий и гибкий подходы к управлению человеческими ресурсами Инструменты стратегического анализа ресурсов и способностей предприятия. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Характеристика процесса разработки стратегий управления человеческими ресурсами. Стратегическое управление человеческими ресурсами, ориентированное на ресурсы. Компетенции и стержневые компетенции. Понятие конкурентного преимущества. Типы конкурентных	ПК-2.3.1

	преимуществ. Внешние и внутренние источники конкурентных преимуществ. Цепочка ценности. Понятие ценности, дифференциации, добавленной ценности, конкурентного преимущества. Характеристика видов деятельности в цепочке. Влияние управления человеческими ресурсами на накопление ценности для потребителя.	
2	Задача по обоснованию изменения настройки стратегии управления человеческими ресурсами на основе данных о динамике движения персонала в организации. Задача по обоснованию предложения в области организационной культуры для разрешения представленной организационной проблемы.	ПК-2.У.1
3	Задача по проведению анализа составляющих стратегии управления человеческими ресурсами и пояснению взаимосвязи с операционными приоритетами в деятельности компании. Задача по обоснованию применения подхода «наилучшего соответствия» при реализации заданной стратегии управления вознаграждением персонала компании.	ПК-2.В.1
1	Процесс разработки стратегий управления человеческими ресурсами. Стратегия обеспечения организации человеческими ресурсами. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия. Стратегия стабилизации и стратегия выживания. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами. Проблемы реализации стратегий управления человеческими ресурсами. Стратегия развития человеческих ресурсов. Процесс разработки стратегий управления человеческими ресурсами. Стратегия управления вознаграждением персонала организации. Стратегическое управление с помощью малых групп. Системное командообразование, лидерство в команде. Основные этапы анализа проблемы. Определение симптомов и причин проблемы. Построение схемы причин и следствий для анализа управленческой проблемы. Программы разработки стратегий в областях управления ЧР. Вопросы администрирования при реализации программ.	ПК-3.3.1
2	Задача по определению взаимосвязи между заданными маркетинговой стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами для применения корпоративной стратегии компании. Задача по формированию стратегических целей. Задача по обоснованию применения «конфигурационного» подхода при реализации заданной стратегии управления человеческими ресурсами компании.	ПК-3.У.1
3	Задача по определению конкурентных преимуществ в деятельности компании при заданных стратегических целях и предложенной стратегии управления человеческими ресурсами. Задача по формированию программы внедрения стратегической альтернативы в области управления человеческими ресурсами на основе результатов SWOT-анализа деятельности компании.	ПК-3.В.1

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.
Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы
	Учебным планом не предусмотрено

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов	Код индикатора		
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте подходы к управлению человеческими ресурсами и индикатор человеческого капитала с их описанием: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:	ПК-1.3.1		
	<table><tr><td>критерии оценки и индикаторы человеческого капитала</td><td>критерии оценки и индикаторы человеческого капитала</td></tr></table>		критерии оценки и индикаторы человеческого капитала	критерии оценки и индикаторы человеческого капитала
	критерии оценки и индикаторы человеческого капитала		критерии оценки и индикаторы человеческого капитала	
	<table><tr><td>А. Рост</td><td>1.Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.</td></tr></table>		А. Рост	1.Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.
	А. Рост		1.Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.	
	<table><tr><td>Б. Подход «наилучшего практического решения».</td><td>2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.</td></tr></table>		Б. Подход «наилучшего практического решения».	2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.
Б. Подход «наилучшего практического решения».	2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.			
<table><tr><td>В. Подход «наилучшего соответствия»</td><td>3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.</td></tr></table>	В. Подход «наилучшего соответствия»	3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.		
В. Подход «наилучшего соответствия»	3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.			
<table><tr><td>Г. «Конфигурационный» подход.</td><td>4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.</td></tr></table>	Г. «Конфигурационный» подход.	4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.		
Г. «Конфигурационный» подход.	4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.			
	2. Задание закрытого типа на установление последовательности Установите правильную последовательность этапов разработки стратегии управления персоналом: А. Планирование реализации стратегии управления персоналом. Б. Анализ внешней и внутренней среды компании.			

	В. Уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления персоналом. Г. Определение стратегии управления персоналом. Д. Определение критических проблем управления персоналом. 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Укажите практические мероприятия в стратегической области управления человеческими ресурсами в организации. А. Потоки человеческих ресурсов. Б. Управление деятельностью людей. В. Проектирование работы. Г. Вовлечение персонала. Д. Все указанные мероприятия. Запишите правильный ответ. 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Отметьте основные характеристики стратегического управления: А. Проактивное отношение к вызовам среды. Б. Ориентация на клиента. В. Своевременные и адекватные условиям изменения в компании для достижения целей в долгосрочной перспективе. Г. Человеческие ресурсы рассматриваются как ключевой потенциал компании. Д. Четкое осуществление календарного планирования. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Поясните основные различия между концепцией управления персоналом и концепцией управления человеческими ресурсами и актуальность применения последней при разработке и проведении прикладного исследования.											
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте типы стратегических целей, применяемые для разработки программ вовлеченности персонала и оценки ожиданий их действий, с примерами их описания. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: <table><tr><th>Стратегические цели</th><th>Примеры описания целей</th></tr><tr><td>А. Социальные цели</td><td>1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»</td></tr><tr><td>Б. Экономические цели</td><td>2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении</td></tr><tr><td>В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом</td><td>3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям</td></tr><tr><td>Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей</td><td>4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность</td></tr></table>	Стратегические цели	Примеры описания целей	А. Социальные цели	1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»	Б. Экономические цели	2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении	В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом	3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям	Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей	4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность	ПК-1.У.1
Стратегические цели	Примеры описания целей											
А. Социальные цели	1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»											
Б. Экономические цели	2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении											
В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом	3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям											
Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей	4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность											

	Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Укажите правильную последовательность применения стратегий в стратегической пирамиде организации: 1. Стратегия управления человеческими ресурсами.. 2. Бизнес-стратегия организации. 3. Стратегия управления деятельностью. 4. Корпоративная стратегия организации. Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Укажите практические мероприятия в стратегической области управления человеческими ресурсами в организации. А. Потоки человеческих ресурсов. Б. Управление деятельностью людей. В. Проектирование работы. Г. Вовлечение персонала. Д. Все указанные мероприятия. 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите элементы, которые являются составляющими системы управления результативностью: А. Четко прописанные бизнес-процессы и ясные требования к компетентности и ответственности персонала. Б. Механизм перевода целей в планы действий, мониторинга и оценки выполнения планов. В. Настроенность системы оплаты труда и развития персонала на улучшение результатов. Г. Фокусирование на процессе, а не на результатах работы. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте толкование понятия «инновационный проект» с точки зрения уместности его применения к программам совершенствования системы управления персоналом компании.			
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте составляющие метода стратегического COPS-анализа с примерами их описания. Составляющие метода стратегического COPS-анализа. А. CULTURE - особенности организационной культуры. Б. ORGANISATION - особенности организационной структуры. В. PEOPLE - особенности аудита персонала. Г. SYSTEMS - особенности действующей системы управления персоналом. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: <table><tr><td>Факторы</td><td>Описание примеров факторов внутренней среды</td></tr></table>	Факторы	Описание примеров факторов внутренней среды	ПК-1.В.1
Факторы	Описание примеров факторов внутренней среды			

	A. .CULTURE	1.Выявление разрыва между требованиями к поведению и квалификации персонала при изменении структуры.
	Б. ORGANISATION	2.Выявление противоречий в настройке компонентов и связей действующей системы управления персоналом.
	В. PEOPLE	3. Требования бизнес-стратегии к содержанию внутренних процессов, типу и настройке организационной структуры.
	Г. SYSTEMS	4. Приверженность персонала корпоративным ценностям, регламентирующим поведение персонала.
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:		
2. Задание закрытого типа на установление последовательности Установите правильную последовательность реализации политики в области управления потоками человеческих ресурсов: 1. Осуществление процедур введения в должность. 2. Планирование потребности в персонале. 3. Подбор и отбор подходящих кандидатов на вакансии предприятия. 4. Замещение вакансий из внутренних резервов предприятия и решения о повышении в должности. 5. Управление процессом ухода работников из организации, добровольным или вынужденным.		
3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Общий успех реализации планов, программ и процедур совершенствованию деятельности подразделений компании, в основном, зависит от: А. Построения доверительных отношений. Б. Устранения различий в статусе работников. В. Приверженности организации интенсивному обучению и развитию. Г. Разрушения барьеров на пути изменения организационной культуры. Д. Всех указанных факторов.		
4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите примеры подхода к управлению человеческими ресурсами, которые ориентированы на стратегическую деятельность по формированию конкурентного преимущества на основе инновации: А. Виды работ, для которых требуется тесное взаимодействие и координация между группами сотрудников. Б. Тщательно спроектированная работа и четко определенное развитие карьеры на основе специализации, опыта и эффективности. В. Ограниченные средства на развитие и обучение персонала. Г. Оценка работы, отражающая достижение долгосрочных целей и групповых результатов Д. Тщательный мониторинг рыночного уровня оплаты труда в процессе принятия решений о компенсации.		
5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте толкование понятия «инновационный проект» с точки зрения		

	уместности его применения к программам совершенствования деятельности компании. Поясните важнейшие итоги разработки инновационного проекта.											
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте базовое определение и подходы к разработке стратегий управления человеческими ресурсами, используемые при проведении прикладного исследования, с их описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: <table><tr><th>Подходы</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Управление человеческими ресурсами</td><td>1. Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.</td></tr><tr><td>Б. Подход «наилучшего практического решения».</td><td>2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.</td></tr><tr><td>В. Подход «наилучшего соответствия»</td><td>3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.</td></tr><tr><td>Г. «Конфигурационный» подход.</td><td>4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Укажите правильную последовательность действий по выбору стратегии управления человеческими ресурсами в организации: 1. Определение долгосрочных целей организации. 2. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.. 3. Выбор бизнес-стратегии организации. 4. Определение миссии организации. 5. Выбор корпоративной стратегии 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Лояльность персонала характеризуется тем, что: А. Персоналу компания нравится, он готов прилагать дополнительные усилия и проявлять инициативу для достижения лучших результатов. Б. Персонал строго выполняет распоряжения менеджеров. В. Персонал доволен рядом организационных условий, но особенно стараться не намерен. Г. Персонал пока работает, но уже присматривает новую работу. 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите факторы, которые учитываются при определении приоритетов программы повышения результативности: А. Мнение руководства.	Подходы	Описание	А. Управление человеческими ресурсами	1. Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.	Б. Подход «наилучшего практического решения».	2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.	В. Подход «наилучшего соответствия»	3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.	Г. «Конфигурационный» подход.	4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.	ПК-2.3.1
Подходы	Описание											
А. Управление человеческими ресурсами	1. Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.											
Б. Подход «наилучшего практического решения».	2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.											
В. Подход «наилучшего соответствия»	3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.											
Г. «Конфигурационный» подход.	4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.											

	Б. Степень влияния управленческой проблемы на результат. В. Степень управляемости при разрешении управленческой проблемы. Г. Фокусирование на процессе, а не на результатах работы. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Укажите и поясните один из методов (на выбор) анализа количественного и качественного состава персонала организации.											
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте требования стратегий компании к стратегии управления персоналом с примерами их описания: К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: <table><tr><th>Типы стратегий</th><th>Описание примеров стратегии управления персоналом</th></tr><tr><td>А. Конкурентная стратегия лидерства в низких издержках.</td><td>1.Привлечение персонала высокой квалификации, фокусирование на оплате труда и мотивации, постоянное повышение квалификации.</td></tr><tr><td>Б. Конкурентная стратегия дифференциации</td><td>2.Привлечение и закрепление, стабилизация персонала. Фокусирование на внутреннем перемещении и переобучении персонала, социальных гарантиях.</td></tr><tr><td>В. Корпоративная стратегия роста.</td><td>3. Стратегия управления персоналом ориентирована на персонал узкой специализации и высокой квалификации. Менеджеры - лидеры и предприниматели.</td></tr><tr><td>Г. Корпоративная стратегия умеренного роста.</td><td>4. Фокусирование стратегии управления персоналом на персонал массовых профессий и средней квалификации. Менеджеры - администраторы.</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Укажите последовательность этапов анализа характеристик персонала организации: 1. Определение критериев оценки 2. Сбор данных о персонале 3. Анализ и интерпретация данных 4. Формулировка выводов и рекомендаций 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Этому термину соответствует пример цели компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited: «Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность» – это... А. Задачи организации. Б. Экономические цели. В. Стратегические цели. Г. Оперативные цели.	Типы стратегий	Описание примеров стратегии управления персоналом	А. Конкурентная стратегия лидерства в низких издержках.	1.Привлечение персонала высокой квалификации, фокусирование на оплате труда и мотивации, постоянное повышение квалификации.	Б. Конкурентная стратегия дифференциации	2.Привлечение и закрепление, стабилизация персонала. Фокусирование на внутреннем перемещении и переобучении персонала, социальных гарантиях.	В. Корпоративная стратегия роста.	3. Стратегия управления персоналом ориентирована на персонал узкой специализации и высокой квалификации. Менеджеры - лидеры и предприниматели.	Г. Корпоративная стратегия умеренного роста.	4. Фокусирование стратегии управления персоналом на персонал массовых профессий и средней квалификации. Менеджеры - администраторы.	ПК-2.У.1
Типы стратегий	Описание примеров стратегии управления персоналом											
А. Конкурентная стратегия лидерства в низких издержках.	1.Привлечение персонала высокой квалификации, фокусирование на оплате труда и мотивации, постоянное повышение квалификации.											
Б. Конкурентная стратегия дифференциации	2.Привлечение и закрепление, стабилизация персонала. Фокусирование на внутреннем перемещении и переобучении персонала, социальных гарантиях.											
В. Корпоративная стратегия роста.	3. Стратегия управления персоналом ориентирована на персонал узкой специализации и высокой квалификации. Менеджеры - лидеры и предприниматели.											
Г. Корпоративная стратегия умеренного роста.	4. Фокусирование стратегии управления персоналом на персонал массовых профессий и средней квалификации. Менеджеры - администраторы.											

4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Применение основных принципов стратегического управления персоналом заключаются в: А. Фокусировании на результатах, а не на процессе работы. Б. Гибкости системы управления компанией. В. Управлении по согласию, мотивация персонала. Г. Непрерывном обучении и развитии персонала.													
5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте свое толкование, как результаты анализа характеристик персонала организации могут быть использованы для повышения эффективности управления IT-проектами.													
1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте составляющие метода стратегического SPELT-анализа с примерами их описания. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: <table><tr><th>Факторы</th><th>Описание примеров факторов макросреды</th></tr><tr><td>А. .SOCIAL</td><td>1.Рыночный уровень оплаты труда специалистов.</td></tr><tr><td>Б. POLITICAL</td><td>2. Тенденции роста высокотехнологичных производств.</td></tr><tr><td>В. ECONOMICAL</td><td>3. Изменения налогового законодательства РФ по аспектам, связанным с трудовыми отношениями.</td></tr><tr><td>Г. LEGAL</td><td>4. Престиж ключевых профессий.</td></tr><tr><td>Д. TECHNICAL</td><td>5. Стабильность отношений с местной администрацией.</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Установите правильную последовательность этапов расширения полномочий выбранной группе работников, как заинтересованных сторон, для улучшения отношений с конечными потребителями. 1. Определение целей и стратегий. 2. Обучение группы работников с целью обеспечения выполнения ими своих новых ролей и функций. 3. Определение смысла расширения полномочий и информирование об этом работников выбранной группы заинтересованных сторон. 4. Улучшение организационных систем 5. Изменение организационной структуры. 6. Оценка и совершенствование. 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Укажите примеры подхода к управлению человеческими ресурсами, которые ориентированы на стратегическую деятельность по формированию конкурентного преимущества на основе инновации: А. Виды работ, для которых требуется тесное взаимодействие и координация между группами сотрудников. Б. Тщательно спроектированная работа и четко определенное развитие карьеры на основе специализации, опыта и эффективности.	Факторы	Описание примеров факторов макросреды	А. .SOCIAL	1.Рыночный уровень оплаты труда специалистов.	Б. POLITICAL	2. Тенденции роста высокотехнологичных производств.	В. ECONOMICAL	3. Изменения налогового законодательства РФ по аспектам, связанным с трудовыми отношениями.	Г. LEGAL	4. Престиж ключевых профессий.	Д. TECHNICAL	5. Стабильность отношений с местной администрацией.	ПК-2.В.1
Факторы	Описание примеров факторов макросреды												
А. .SOCIAL	1.Рыночный уровень оплаты труда специалистов.												
Б. POLITICAL	2. Тенденции роста высокотехнологичных производств.												
В. ECONOMICAL	3. Изменения налогового законодательства РФ по аспектам, связанным с трудовыми отношениями.												
Г. LEGAL	4. Престиж ключевых профессий.												
Д. TECHNICAL	5. Стабильность отношений с местной администрацией.												

	В. Ограниченные средства на развитие и обучение персонала. Г. Оценка работы, отражающая достижение долгосрочных целей и групповых результатов Д. Тщательный мониторинг рыночного уровня оплаты труда в процессе принятия решений о компенсации. 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите методы, которые можно использовать для оценки коммуникативных навыков сотрудника: А. Наблюдение за работой в команде Б. Анализ результатов работы В. Проведение ассессмент-центра Г. Тестирование 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Приведите аргументы в пользу применения «круговой обратной связи на 360 градусов» как метода аудита работы с персоналом на основе оценки деятельности для оценки результатов реализации прикладного исследования.											
	1. Задание закрытого типа на установление соответствия К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: Установите соответствие между типом характеристики персонала и методом ее оценки: <table><tr><th>Тип характеристики</th><th>Метод оценки</th></tr><tr><td>А. Мотивация</td><td>1. Тестирование профессиональных навыков</td></tr><tr><td>Б. Квалификация</td><td>2. Оценка 360 градусов</td></tr><tr><td>В. Коммуникабельность</td><td>3. Интервью по компетенциям</td></tr><tr><td>Г. Гибкие навыки</td><td>4. Метод Дельфи.</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами. 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Установите правильную последовательность этапов разработки стратегии обучения и развития персонала: А. Анализ внешней среды с целью выяснения возможностей и угроз деятельности персонала и изменения требований к его компетенциям. Б. Разработать стратегию обучения и развития персонала на заданном горизонте стратегического планирования. В. Прояснить ожидания от системы обучения и развития персонала. Г. Оценить в терминах силы и слабости текущее состояние компетенций персонала Д. Реализовать стратегию и оценить потребность в изменении компетенций персонала в будущем. 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Укажите фактор из перечисленных факторов, который оказывает наибольшее влияние на мотивацию ИТ-специалистов:	Тип характеристики	Метод оценки	А. Мотивация	1. Тестирование профессиональных навыков	Б. Квалификация	2. Оценка 360 градусов	В. Коммуникабельность	3. Интервью по компетенциям	Г. Гибкие навыки	4. Метод Дельфи.	ПК-3.3.1
Тип характеристики	Метод оценки											
А. Мотивация	1. Тестирование профессиональных навыков											
Б. Квалификация	2. Оценка 360 градусов											
В. Коммуникабельность	3. Интервью по компетенциям											
Г. Гибкие навыки	4. Метод Дельфи.											

А. Размер заработной платы Б. Возможность профессионального развития В. Наличие социального пакета Г. Удобное расположение офиса 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Особенности стратегического управления персоналом заключаются в: А. Наличии долгосрочных планов и программ, напрямую не связанных с бизнесом. Б. Активном взаимодействии топ-менеджеров с подчиненными. В. Направленности не столько на работников, сколько на руководителей. Г. Передаче службе управления персоналом многих функций управления человеческими ресурсами, снятии этих функций с линейного менеджмента. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Установите правильную последовательность управления рисками проекта по совершенствованию системы подбора персонала в деятельности компании.											
1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте методы аттестации исполнительского персонала компании на основе оценки результатов проведенного прикладного исследования с их описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце: <table><tr><th>Методы аттестации персонала</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Рейтинговый подход.</td><td>1. Основа аттестации - отчет, в котором отражены характерные, ориентированные на потребителя, типы поведения работника на основе анализа конкретной работы.</td></tr><tr><td>Б. Сравнение результатов с достигнутыми целями.</td><td>2. Основа аттестации - отчет, в котором отражены случаи позитивного и негативного поведения работников в период реализации прикладного исследования.</td></tr><tr><td>В. Метод «критических событий».</td><td>3. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о количестве и качестве ожидаемых результатов работы.</td></tr><tr><td>Г. Метод «шкалы характерного поведения»</td><td>4. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о бальной оценке критериев количества и качества ожидаемых результатов работы.</td></tr></table> Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Установите правильную последовательность реализации политики в области управления потоками человеческих ресурсов: 1. Осуществление процедур введения в должность. 2. Планирование потребности в персонале.	Методы аттестации персонала	Описание	А. Рейтинговый подход.	1. Основа аттестации - отчет, в котором отражены характерные, ориентированные на потребителя, типы поведения работника на основе анализа конкретной работы.	Б. Сравнение результатов с достигнутыми целями.	2. Основа аттестации - отчет, в котором отражены случаи позитивного и негативного поведения работников в период реализации прикладного исследования.	В. Метод «критических событий».	3. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о количестве и качестве ожидаемых результатов работы.	Г. Метод «шкалы характерного поведения»	4. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о бальной оценке критериев количества и качества ожидаемых результатов работы.	ПК-3.У.1
Методы аттестации персонала	Описание										
А. Рейтинговый подход.	1. Основа аттестации - отчет, в котором отражены характерные, ориентированные на потребителя, типы поведения работника на основе анализа конкретной работы.										
Б. Сравнение результатов с достигнутыми целями.	2. Основа аттестации - отчет, в котором отражены случаи позитивного и негативного поведения работников в период реализации прикладного исследования.										
В. Метод «критических событий».	3. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о количестве и качестве ожидаемых результатов работы.										
Г. Метод «шкалы характерного поведения»	4. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о бальной оценке критериев количества и качества ожидаемых результатов работы.										

3. Подбор и отбор подходящих кандидатов на вакансии предприятия. 4. Замещение вакансий из внутренних резервов предприятия и решения о повышении в должности. 5. Управление процессом ухода работников из организации, добровольным или вынужденным. 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Выделите стратегическую цель, соответствующую принципам SMART. А. Фиксировать все сверхурочные работы. Б. Текучесть кадров работников подразделений информационных технологий не должна превышать 8,6% ежеквартально на период до 10.12.26 года. В. Повысить заинтересованность сотрудников в работе над проектом. Г. Сократить на 5% потери рабочего времени торгового персонала компании до 10.06.24 года. Д. Улучшить атмосферу в команде. 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Укажите инструменты планирования, которые применяются для разработки обоснованных предложений по совершенствованию деятельности компании А. Диаграмма Ганта Б. Матрица оценок при выборе решения по отбору персонала. В. График ключевых событий инновационного проекта Г. Причинно-следственная диаграмма Д. Миссия организации. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте свое толкование основным требованиям к оформлению результатов планирования проекта по совершенствованию системы развития персонала									
1. Задание закрытого типа на установление соответствия Сопоставьте подходы к проведению прикладного исследования для разрешения управленческой проблемы и разработки организационного изменения с их описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце: <table><tr><th>Подходы</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Проблемно-ориентированный подход</td><td>1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений</td></tr><tr><td>Б. Системный подход</td><td>2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.</td></tr><tr><td>В. Сценарный подход</td><td>3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися</td></tr></table>	Подходы	Описание	А. Проблемно-ориентированный подход	1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений	Б. Системный подход	2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.	В. Сценарный подход	3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися	ПК-3.В.1
Подходы	Описание								
А. Проблемно-ориентированный подход	1. Направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений								
Б. Системный подход	2. Нацелен на ясное определение целей и содержание проекта на основе всестороннего анализа проблем, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте.								
В. Сценарный подход	3. Подход, основанный на моделировании в обучении исследовательской деятельности и направленный на освоение обучающимися								

		обобщенных способов решения проблем, развитие когнитивных навыков, критического и творческого мышления	
	Г. Проектный подход	4. Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения	
	Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: 2. Задание закрытого типа на установление последовательности Укажите правильную последовательность действий в фазе подготовки организационного изменения и проведения прикладного научного исследования системы подбора персонала: 1. Определение предмета исследования на основе анализа проблемного поля организации. 2. Идентификация и предварительный анализ управленческой проблемы. 3. Определение объекта исследования 4. Определение темы исследования. 5. Определение внешних и внутренних предпосылок к проведению организационного изменения. 6. Формирование целей исследования 3. Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа Симптомы проблемы - это: А. Факты, которые собирает менеджер для проектирования системы Б. Информация от поставщиков ресурсов системы В. Свидетельства исполнителей о ходе работы над задачами системы Г. Входные ресурсы, не соответствующие процессам системы Д. Результаты функционирования системы, не соответствующие её цели 4. Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа. Этому тезису соответствует источник власти, который позволяет руководителю поддерживать эффективность групповой работы при реализации проекта организационных изменений А. Контроль над ограниченными ресурсами. Б. Управленческая экспертиза. В. Стаж работы. Г. Личная харизма. 5. Задание открытого типа с развернутым ответом Дайте определение «Подвергаемым изменениям» и поясните, каким образом их можно выявить при анализе причин возможного сопротивления социальной среды организации планируемому изменению системы развития персонала.		

Примечание: Тестовые задания из фонда оценочных средств.

Наименование компетенции:

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте типы стратегических целей, применяемые для разработки программ вовлеченности персонала и оценки ожиданий и действий заинтересованных сторон, с примерами их описания.

Стратегические цели

А. Социальные цели

Б. Экономические цели

В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом

Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

Стратегические цели	Примеры описания целей
А. Социальные цели	1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»
Б. Экономические цели	2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом	3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям
Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей	4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Укажите правильную последовательность действий по выбору стратегии управления человеческими ресурсами в организации:

1. Определение долгосрочных целей организации.
2. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами..
3. Выбор бизнес-стратегии организации.
4. Определение миссии организации.
5. Выбор корпоративной стратегии

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа.

Задание: Укажите практические мероприятия в стратегической области управления человеческими ресурсами в организации.

А. Потоки человеческих ресурсов.

- Б. Управление деятельностью людей.
 - В. Проектирование работы.
 - Г. Вовлечение персонала.
 - Д. Все указанные мероприятия.
- Запишите правильный ответ.

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов.

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.

Задания: Укажите примеры подхода к управлению человеческими ресурсами, которые ориентированы на стратегическую деятельность по формированию конкурентного преимущества на основе инновации:

- А. Виды работ, для которых требуется тесное взаимодействие и координация между группами сотрудников.
- Б. Тщательно спроектированная работа и четко определенное развитие карьеры на основе специализации, опыта и эффективности.
- В. Ограниченные средства на развитие и обучение персонала.
- Г. Оценка работы, отражающая достижение долгосрочных целей и групповых результатов
- Д. Тщательный мониторинг рыночного уровня оплаты труда в процессе принятия решений о компенсации.

Ответ:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.

Задание: Поясните основные различия между концепцией управления персоналом и концепцией управления человеческими ресурсами и актуальность применения последней при разработке и проведении прикладного исследования.

Ответ:

Наименование компетенции:

ПК-2 «Способен проводить самостоятельные прикладные исследования с целью разработки успешных практик в процессах (системы) операционного управления персоналом организации на основе критического анализа результатов исследования»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте базовое определение и подходы к разработке стратегий управления человеческими ресурсами, используемые при проведении прикладного исследования, с их описанием.

Подходы к разработке стратегий управления человеческими ресурсами:

- А. Управление человеческими ресурсами.
- Б. Подход «наилучшего практического решения».
- В. Подход «наилучшего соответствия».
- Г. «Конфигурационный» подход.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

Подходы	Описание
А. Управление человеческими ресурсами	1. Делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений управления человеческими ресурсами.
Б. Подход «наилучшего практического решения».	2. Правила и практические решения по управлению человеческими ресурсами зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии.
В. Подход «наилучшего соответствия»	3. Существует набор превосходных практических решений управления человеческими ресурсами, применение которых улучшит показатели работы организации.
Г. «Конфигурационный» подход.	4. Логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом - работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Укажите правильную последовательность применения стратегий в стратегической пирамиде организации:

1. Стратегия управления человеческими ресурсами..
2. Бизнес-стратегия организации.
3. Стратегия управления деятельностью.
4. Корпоративная стратегия организации.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Задание: Выделите стратегическую цель, соответствующую принципам SMART.

- А. Фиксировать все сверхурочные работы.
- Б. Текучесть кадров работников подразделений информационных технологий не должна превышать 8,6% ежеквартально на период до 10.12.26 года.
- В. Повысить заинтересованность сотрудников в работе над проектом.
- Г. Сократить на 5% потери рабочего времени торгового персонала компании до 10.06.24 года.
- Д. Улучшить атмосферу в команде.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.

Задание: Укажите методы по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями, которые основаны на расширении полномочий работников

- А. Полуавтономные рабочие группы сотрудников.
- Б. Устранения различий в статусе работников.

- В. Любые необходимые материальные ресурсы.
- Г. Информирование работников.
- Д. Переговоры /партнерство.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Задание: Дайте толкование понятия «инновационный проект» с точки зрения уместности его применения к программам совершенствования деятельности компании. Поясните важнейшие итоги разработки инновационного проекта.

Ответ:

Наименование компетенции:

ПК-3 «Способен осуществлять администрирование процессов операционного управления персоналом организации на основе результатов прикладного исследования в соответствии с разработанной программой»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте методы аттестации исполнительского персонала компании на основе оценки результатов проведенного прикладного исследования с их описанием.

Методы аттестации персонала:

- А. Рейтинговый подход.
- Б. Сравнение результатов с достигнутыми целями.
- В. Метод «критических событий».
- Г. Метод «шкалы характерного поведения».

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

Методы аттестации персонала	Описание
А. Рейтинговый подход.	1. Основа аттестации - отчет, в котором отражены характерные, ориентированные на потребителя, типы поведения работника на основе анализа конкретной работы.
Б. Сравнение результатов с достигнутыми целями.	2. Основа аттестации - отчет, в котором отражены случаи позитивного и негативного поведения работников в период реализации прикладного исследования.
В. Метод «критических событий».	3. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о количестве и качестве ожидаемых результатов работы.
Г. Метод «шкалы характерного поведения»	4. Основа аттестации - предварительные договоренности менеджера и работника о бальной оценке критериев количества и качества ожидаемых результатов работы.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Установите правильную последовательность реализации политики в области управления потоками человеческих ресурсов:

1. Осуществление процедур введения в должность.

2. Планирование потребности в персонале.
3. Подбор и отбор подходящих кандидатов на вакансии предприятия.
4. Замещение вакансий из внутренних резервов предприятия и решения о повышении в должности.
5. Управление процессом ухода работников из организации, добровольным или вынужденным.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Задание: Применение методов по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями основано на расширении полномочий работников. Укажите данный метод.

- А. Полуавтономные рабочие группы сотрудников.
- Б. Переговоры /партнерство.
- В. Консультации.
- Г. Информирование работников.
- Д. Все указанные методы.

Запишите правильный ответ и обоснование:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задания: Укажите инструменты планирования, которые применяются для разработки обоснованных предложений по совершенствованию деятельности компании

- А. Диаграмма Ганта
- Б. Матрица оценок при выборе решения по отбору персонала.
- В. График ключевых событий инновационного проекта
- Г. Причинно-следственная диаграмма
- Д. Миссия организации.

Ответ:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.

Задание: Приведите аргументы в пользу применения «круговой обратной связи на 360 градусов» как метода аудита работы с персоналом на основе оценки деятельности результатов реализации прикладного исследования.

Ответ:

Примечание: Система оценивания тестовых задания из фонда оценочных средств.

1 тип) Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

2 тип) Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно

указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

3 тип) Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца). Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов

4 тип) Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

5 тип) Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте. Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Инструкция по выполнению тестового задания находится в таблице 18.1.

Таблица 18.1 - Инструкция по выполнению тестового задания

№	Тип задания	Инструкция
1	Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце
2	Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов
5	Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ключи правильных ответов на тесты размещены в Приложении 1 к РПД, находятся на кафедры 82.

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала.

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимися лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;
- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

Лекционный материал, как правило, сопровождается демонстрацией слайдов. При обсуждении сложных тем курса используется раздаточный материал. При завершении рассматриваемой темы дается краткий комментарий ее связи с другими темами курса.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента с использованием раздаточного материала;

- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач с демонстрацией слайдов.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

11.2. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Требования к проведению практических занятий

Целью практических занятий для обучающегося по данной дисциплине являются:

- понять возможности и особенности применения теоретических методов, моделей и инструментов менеджмента в практической деятельности менеджера;

- сформировать и развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов менеджмента;
- развить навыки анализа учебной ситуации, используя теоретические инструменты;
- познакомить с технологиями решения управленческих задач и развить навыки студентов по применению технологий, как индивидуально, так и в малой группе;
- углубить понимание того, как процесс общения в малой группе превратить в источник полезных знаний;
- развить навыки групповой работы;
- развить навыки подготовки доклада и написания отчёта о применении теории к практической ситуации.

Функции практических занятий: познавательная, развивающая, воспитательная.

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой штурм (мозговая атака), групповые дискуссии);
- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.
- обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

Методические материалы для освоения практических заданий опираются на источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.

Логическая схема проведения практического занятия

1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).

3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

Процедура проведения практического занятия

5 мин. Представление преподавателем целей и содержания задания, напоминание о необходимости строгого соблюдения временного графика работы группы

(или малых подгрупп). Обсуждение особенностей работы с управленческой задачей или учебной ситуацией

- 10 мин. Вводное выступление преподавателя. Вопросы-ответы студентов.
- 15 мин. Индивидуальная работа над управленческой задачей или над учебной ситуацией и заданием для студентов.
- 25 мин. Обсуждение и подготовка сообщения в малых подгруппах.
- 15 мин. Выступление представителей подгрупп.
- 10 мин. Вопросы, обсуждение в большой группе.
- 10 мин. Обсуждение ключевых моментов и извлеченных уроков, их связи с практической деятельностью менеджера (под руководством преподавателя).

Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.
3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».
4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.
5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.
7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

При применении техники групповой работы «мозговой штурм» логика выполнения практического задания следующая:

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Обсуждение постановки задачи в малых группах.
3. Формирование решений поставленной задачи в малых группах, используя техники групповой работы «мозговой штурм».
4. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
5. Общегрупповая дискуссия и обратная связь преподавателя.

При посещении практических занятий магистранты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте.

Рекомендации по анализу учебной ситуации представлены в методических указаниях к выполнению практических занятий:

1. Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.
2. Практика управления человеческими ресурсами: учебник/ М. Армстронг ; ред. пер. с англ. С. К. Мордовин. - 8-е изд.. - СПб.: ПИТЕР, 2010. - 832 с - (Классика MBA).
3. Системное управление организационными изменениями: учеб.-метод. пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов. – СПб.: ГУАП, 2021. – 171 с.

Написание отчёта по практическим занятиям

Структура и форма отчета по теме практических занятий

Отчет по теме практического занятия должен включать в себя: титульный лист, формулировку задания, описание процесса выполнения задания, полученные результаты и выводы.

Требования к оформлению отчета по практическим занятиям

По каждому практическому заданию выполняется отдельный отчет. При групповом выполнении представляется один экземпляр работы, на титульном листе которой должны быть указаны фамилии всех авторов.

Титульный лист оформляется в соответствии с шаблоном (образцом) приведенным на сайте ГУАП (www.guap.ru) в разделе «Сектор нормативной документации». Текстовые и графические материалы оформляются в соответствии с действующими ГОСТами и требованиями, приведенными на сайте ГУАП (www.guap.ru) в разделе «Сектор нормативной документации».

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются:

- учебно-методический материал по дисциплине;
- методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения).

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

11.5. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

- экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Подготовка магистрантов к экзамену включает:

- самостоятельную работу в течение семестра;
- непосредственную подготовку в дни, предшествующие экзамену;
- подготовку к ответу на вопросы к экзамену.

Подготовку к экзамену целесообразно начинать с планирования и подбора литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени.

Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий).

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

Для более эффективного понимания программного материала полезно общаться с преподавателем на групповых и индивидуальных консультациях.

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой