

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

УТВЕРЖДЕНА
приказ ректора
от «31» мая 2024 г. № 425-1

Б1.В.ДВ.01.02 HR-стратегирование
рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.04.03 Управление персоналом

Профиль – Стратегическое управление персоналом

Квалификация выпускника – магистр

Форма и срок обучения – 2 года 5 месяцев заочная форма

Кафедра-разработчик программы – Управление персоналом

Общая трудоемкость в з.е. – 7

Часов по учебному плану (УП) – 252

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

Формы промежуточной аттестации в семестрах/на курсах

заочная форма обучения: зачет 1 курс, курсовая работа

2 курс, экзамен 2 курс

| Заочная форма обучения | Распределение часов дисциплины по семестрам | | | |
|---|---|-------------|-------------|-------------|
| | Семестр | 1 | 2 | Итого |
| Число недель в семестре | | 15 | 15 | |
| Вид занятий | | Часов по УП | Часов по УП | Часов по УП |
| Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий/в т. ч. в форме ПП | | 8/4 | 8/4 | 8/8 |
| – лекции | | 4/2 | 4/2 | 4/4 |
| – практические (семинарские) | | 4/2 | 4/2 | 4/4 |
| Самостоятельная работа | | – | – | – |
| Зачет | | 96 | 118 | 214 |
| Экзамен | | 4 | 0 | 4 |
| Итого | | 0 | 18 | 18 |

КРАСНОЯРСК

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.

00920FD815CE68F8C4CA795540563D259C с 07.02.2024 05:46 по 02.05.2025 05:46 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 958.

Программу составил:

канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры
«Управление персоналом» КриЖТ ИрГУПС

С.А. Яркова

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Управление персоналом», протокол от «18» апреля 2024 г. № 10.

Заведующий кафедрой, канд. техн. наук, доцент

В.О. Колмаков

| 1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ | |
|-----------------------------------|--|
| 1.1 Цели дисциплины | |
| 1 | создать комплексное видение современных проблем управления HR-ресурсами с точки зрения стратегического подхода |
| 1.2 Задачи дисциплины | |
| 1 | осмыслить современные проблемы управления персоналом; |
| 2 | приобщить студентов к пониманию взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом; |
| 3 | выработать навыки всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития человеческих ресурсов организации; |
| 4 | разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации. |

| 2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП | |
|--|---|
| 2.1 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее | |
| 1 | Изучение дисциплины «Стратегическое управление человеческими ресурсами» основывается на знаниях обучающихся, полученных при изучении общественных и экономических дисциплин в рамках основной профессиональной образовательной программы бакалавриата, а также знаний в области управления персоналом |
| 2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как последующие | |
| 1 | Б2.О.05(Пд) Производственная - преддипломная практика |
| 2 | Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы |
| 3 | Б3.02(Д) Защита выпускной квалификационной работы |

| 3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ | | |
|--|--|--|
| Код и наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Планируемые результаты обучения |
| ПК-2.2 Способен реализовывать систему стратегического управления персоналом организации | ПК-2.2.1 Внедряет HR-политику, планы, программы для реализации стратегических целей организации и управляет их эффективностью | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – актуальные аспекты управления HR-ресурсами в организации; – виды стратегий управления HR-ресурсами. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проводить оценку социально-экономической эффективности управления HR-ресурсами; – проводить анализ системы стратегического управления HR-ресурсами организации <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – инструментами построению организационных структур на основе стратегии управления HR-ресурсами; – способами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления HR-ресурсами |
| | ПК-2.2.2 Выстраивает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации | |

| 4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ | | | | | | |
|--|---|--------------------|------|-----|----|---------------------------------------|
| Код | Наименование разделов, тем и видов работы | Очно-заочная форма | | | | Код индикатора достижения компетенции |
| | | Семестр | Часы | | | |
| | | | Лек | Пр | СР | |
| 1.0 | Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в организации | | | | | |
| 1.1 | Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности | 1 | 0,5 | 0,5 | 16 | ПК-2.2.1 |
| 1.2 | Диагностика эффективности использования и развития персонала | 1 | 0,5 | 0,5 | 16 | ПК-2.2.1 |
| 1.3 | Анализ системы стратегического управления персоналом организации | 1 | 0,5 | 0,5 | 16 | ПК-2.2.1 |

| | | | | | | |
|------------|---|---|-----|-----|----|----------|
| 2.0 | Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами | | | | | |
| 2.1 | Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом | 1 | 2/2 | 2/2 | 16 | ПК-2.2.1 |
| 2.2 | Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов | 1 | 0,2 | 0,2 | 16 | ПК-2.2.1 |
| 2.3 | Особенности тактического и стратегического управления | 1 | 0,2 | 0,2 | 16 | ПК-2.2.1 |
| 3.0 | Раздел 3. Оценка эффективности управления HR-ресурсами | | | | | |
| 3.1 | Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию | 2 | 0,5 | 0,5 | 14 | ПК-2.2.2 |
| 3.2 | Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования | 2 | 0,5 | 0,5 | 14 | ПК-2.2.2 |
| 4.0 | Раздел 4. Организационное проектирование на основе стратегии управления HR-ресурсами | | | | | |
| 4.1 | Построение организационных структур на основе HR-стратегирования | 2 | 2/2 | 2/2 | 14 | ПК-2.2.2 |
| 4.2 | Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга при проведении HR-стратегирования | 2 | 0,5 | 0,5 | 14 | ПК-2.2.2 |
| 4.3 | Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования | 2 | 0,5 | 0,5 | 14 | ПК-2.2.2 |
| 5.0 | Выполнение курсовой работы | 2 | | | 48 | ПК-2.2.2 |
| 6.0 | Подготовка к промежуточной аттестации (зачет) | 1 | | | 4 | ПК-2.2.2 |
| 7.0 | Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен) | 2 | | | 18 | ПК-2.2.2 |

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

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

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

6.1.1 Основная литература

| | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год издания | Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн |
|---------|---------------------|---|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 6.1.1.1 | Епишкин, И. А. | Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие. [Электронный ресурс]. – https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045 | Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019 | 100% онлайн |
| 6.1.1.2 | Епишкин, И. А. | Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие. [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/product/1896548 | Москва : РУТ (МИИТ), 2018 | 100% онлайн |

6.1.2 Дополнительная литература

| | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год издания | Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн |
|--|---|---|--|---|
| 6.1.2.1 | Бакирова, Г. Х. | Психология эффективного стратегического управления персоналом. [Электронный ресурс]. – https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684989 | Москва : Юнити, 2017 | 100% онлайн |
| 6.1.2.2 | Кибанов, А.Я. Дуракова, И.Б. | Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие. [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/product/1067540 | Москва : ИНФРА-М, 2020 | 100% онлайн |
| 6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся) | | | | |
| | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося | Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн |
| 6.1.3.1 | Яркова С. А. | Методические материалы и указания по изучению дисциплины | Личный кабинет обучающегося, ЭИОС | 100% онлайн |
| 6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» | | | | |
| 6.2.1 | Библиотека КрИЖТИрГУПС : [сайт] / Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ИрГУПС. – Красноярск. – URL: http://irbis.krsk.irkups.ru/ . – Режим доступа: после авторизации. – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.2 | Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ» : электронно-библиотечная система : сайт / ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва, 2013 – 2024. – URL: http://umczdt.ru/books/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.3 | Znanium : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «ЗНАНИУМ». – Москва, 2011 – 2024. – URL: http://znanium.ru . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.4 | Образовательная платформа Юрайт : электронная библиотека : сайт / ООО «Электронное издательство Юрайт». – Москва, 2020. – URL: https://urait.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.5 | Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Директ-Медиа». – Москва, 2001 – 2024. – URL: https://biblioclub.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.6 | Красноярский институт железнодорожного транспорта : [электронная информационно-образовательная среда] / Красноярский институт железнодорожного транспорта. – Красноярск. – URL: http://sdol.krsk.irkups.ru/ . – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.7 | Национальная электронная библиотека : федеральный проект : сайт / Министерство Культуры РФ. – Москва, 2014 – 2024. – URL: https://rusneb.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.8 | Российские железные дороги : официальный сайт / ОАО «РЖД». – Москва, 2003 – 2024. – URL: https://company.rzd.ru/ . – Текст : электронный. | | | |
| 6.2.9 | http://www.management.com.ua/notes/top25-ceo-sites.html Топ-25 сайтов для руководителя | | | |
| 6.2.10 | тренинг-класс [Электронный ресурс]: портал консалтингового агентства. – Режим доступа: https://master-class.spb.ru/articles/ / – Загл. с экрана | | | |
| 6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы | | | | |
| 6.3.1 Базовое программное обеспечение | | | | |
| 6.3.1.1 | Microsoft Windows Vista Business Russian, авторизационный номер лицензиата 64787976ZZS1011, номер лицензии 44799789. Microsoft Office Standard 2013 Russian OLP NL Academic Edition (дог №2 от 29.05.2014 – 100 лицензий; дог №0319100020315000013-00 от 07.12.2015 – 87 лицензий). | | | |
| 6.3.2 Специализированное программное обеспечение | | | | |
| 6.3.2.1 | Не требуется | | | |
| 6.3.3 Информационные справочные системы | | | | |
| 6.3.3.1 | Гарант : справочно-правовая система база данных / ООО «ИПО «ГАРАНТ». – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный. | | | |
| 6.3.3.2 | Автоматизированная система правовой информации на железнодорожном транспорте (БД АСПИЖТ) | | | |

| | |
|---|---|
| | : сайт КонсультантПлюс / АО НИИАС. – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный. |
| 6.4 Правовые и нормативные документы | |
| Не требуется | |

| 7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ | |
|---|--|
| 1 | Корпус А, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, д. 2И Корпус Н, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, 2 Корпус Л, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, 2И, корп.1 Корпус Т, находятся по адресу: 660028, Россия, г. Красноярск, ул. Новая Заря, 2И, стр.2 |
| 2 | Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины. |
| 3 | Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальный зал; – компьютерный класс А-414. |

| 8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ | |
|---|---|
| Вид учебной деятельности | Организация учебной деятельности обучающегося |
| Лекция | <p>Лекция (от латинского «lection» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся.</p> <p>Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. В конспект рекомендуется выписывать определения, формулировки и доказательства теорем, формулы и т.п. На полях конспекта следует пометить вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий и наиболее часто употребляемые формулы дисциплины. К каждой лекции следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. При этом необходимо воспроизводить на бумаге все рассуждения, как имеющиеся в учебнике или конспекте, так и пропущенные в силу их простоты. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение. Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии</p> |
| Практическое занятие | Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными |

| | |
|--|---|
| | <p>методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.</p> <p>На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины.</p> <p>Особое внимание следует обращать на определение основных понятий дисциплины. Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют понятия</p> |
| Самостоятельная работа | <p>Обучение по дисциплине «HR-стратегирование» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. На самостоятельную работу отводится 214 часов по заочной форме обучения. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и выполняет кейс-study и домашние задания. При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к заданиям, выполненным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удастся, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора.</p> |
| Курсовая работа | <p>Представляет собой форму отчетности по самостоятельной работе студента и содержит систематизированные сведения по определенной теме выводы по заданной в курсовой работе теме. Изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала. Проведение требуемых расчетов по материалам объекта исследования (предприятия, региона); формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной задачи. Курсовая работа должна быть выполнена обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению КР (текстовой и графической частей), сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль».</p> |
| Зачет | <p>Зачет – средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыт деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся</p> |
| Экзамен | <p>Экзамен – средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыт деятельности обучающегося по дисциплине. Подготовка к экзаменам фактически должна проводиться на протяжении всего семестра. Время, отводимое в период экзаменационных сессий, дается на то, чтобы восстановить в памяти изученный материал и систематизировать его. Чем меньше усилий затрачивается на протяжении семестра, тем больше их приходится прилагать в дни подготовки к экзаменам. Форсированное усвоение материала чаще всего оказывается поверхностным. Регулярная учеба – это лучший способ подготовки к экзаменам. Повторять следует не отдельные вопросы, а темы в той последовательности, как они излагались лектором. Это обеспечивает получение цельного представления об изученной дисциплине, а не отрывочных знаний по отдельным вопросам. Если в ходе подготовки возникают какие-то неясности, затруднения в понимании определенных вопросов, их следует выписывать отдельно и стремиться найти ответы самостоятельно, пользуясь конспектом лекций и литературой. В тех случаях, когда этого сделать не удастся, необходимо обратиться за помощью к преподавателю через систему электронных обращений в личном кабинете обучающегося или на консультациях, которые проводятся перед экзаменом</p> |
| <p>Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины (модуля), размещен в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.</p> | |

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Иркутский государственный университет путей сообщения»

Красноярский институт железнодорожного транспорта

– филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»
(КрИЖТ ИрГУПС)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

Б1.В.ДВ.01.02 HR-стратегирование

Приложение № 1 к рабочей программе

Направление подготовки – 38.04.03 Управление персоналом

Профиль – Стратегическое управление персоналом организации

КРАСНОЯРСК

1. Общие положения

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

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

Задачами ФОС являются:

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

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

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

- минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.

Программа контрольно-оценочных мероприятий.

Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «HR-стратегирование» участвует в формировании компетенции:

ПК-2.2 Способен реализовывать систему стратегического управления персоналом организации.

Программа контрольно-оценочных мероприятий очно-заочная форма обучения

| № | Курс | Наименование контрольно-оценочного мероприятия | Объект контроля (понятие/тем/раздел и т.д. дисциплины) | Код индикатора достижения компетенции | Наименование оценочного средства (форма проведения*) |
|---------------|------|--|---|---------------------------------------|---|
| 1 курс | | | | | |
| 1 | 1 | Текущий контроль | Тема 1.1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности | ПК-2.2.1 | Собеседование (устно) Тестирование (компьютерные технологии) |
| 2 | 1 | Текущий контроль | Тема 1.2. Диагностика эффективности использования и | ПК-2.2.1 | Доклад (устно) |

| | | | | | |
|---------------|------|----------------------------------|--|----------------------|--|
| | | | развития персонала | | |
| 3 | 1 | Текущий контроль | Тема 1.3. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами. | ПК-2.2.1 | Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) |
| 4 | 1 | Текущий контроль | Тема 2.1. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом | ПК-2.2.1 | Собеседование (устно) В рамках ПП: Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (устно) |
| 5 | 1 | Текущий контроль | Тема 2.2. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов | ПК-2.2.1 | Собеседование (устно) Тестирование (компьютерные технологии) |
| 6 | 1 | Текущий контроль | Тема 2.3. Особенности оперативного, тактического и стратегического управления | ПК-2.2.1 | Доклад (устно) |
| 7 | 1 | Промежуточная аттестация - зачет | Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в организации. Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами. | ПК-2.2.1 | Перечень теоретических вопросов и практических заданий к зачету Тестирование (компьютерные технологии) |
| 2 курс | | | | | |
| 1 | 2 | Текущий контроль | Тема 3.1. Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию | ПК-2.2.2 | Собеседование (устно) Тестирование (компьютерные технологии) |
| 2 | 2 | Текущий контроль | Тема 3.2. Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования | ПК-2.2.2 | Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) |
| 3 | 2 | Текущий контроль | Тема 4.1. Построение организационных структур на основе HR-стратегирования | ПК-2.2.2 | Собеседование (устно) В рамках ПП: Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (устно) |
| 4 | 2 | Текущий контроль | Тема 4.2. Построение организационных структур на основе HR-стратегирования | ПК-2.2.2 | Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) |
| 5 | 2 | Текущий контроль | Тема 4.3. Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования | ПК-2.2.2 | Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) |
| 6 | 1-15 | Курсовая работа | Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в организации. Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами. Раздел 3. Оценка эффективности управления HR-ресурсами. Раздел 4. Организационное проектирование на основе стратегии управления HR-ресурсами | ПК-2.2.1 ПК-2.2.2 | Темы курсовых работ (письменно), собеседование при защите (устно) |
| 7 | 2 | Промежуточная аттестация - | Раздел 1. Стратегический подход к управлению HR-ресурсами в | ПК-2.2.1 ПК-2.2.2 | Тестирование (компьютерные |

| | | | |
|--|---------|---|--|
| | экзамен | организации. Раздел 2. Аналитический инструментарий стратегического управления HR-ресурсами. Раздел 3. Оценка эффективности управления HR-ресурсами. Раздел 4. Организационное проектирование на основе стратегии управления HR-ресурсами | технологии) Теоретические вопросы (устно) и практические задания (письменно) |
|--|---------|---|--|

Описание показателей и критериев оценивания компетенций.

Описание шкал оценивания

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

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено». Для оценивания результатов обучения на защите курсовой работы и на экзамене используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

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

| № | Наименование оценочного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Представление оценочного средства в ФОС |
|---|----------------------------------|--|--|
| 1 | Собеседование | Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 2 | Разноуровневые задания | Различают задачи и задания: – реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся; – творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся | Комплект разноуровневых задач и заданий или комплекты задач и заданий определенного уровня |
| 3 | Сообщение, доклад (устно) | Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся | Темы докладов, сообщений |

| | | | |
|---|-----------------|---|---|
| 4 | Тест | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся | Фонд тестовых заданий |
| 5 | Курсовая работа | Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Выполняется обучающимися в индивидуальном порядке. Может быть использовано для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся в предметной или межпредметной областях | Перечень тем курсовой работы |
| 6 | Зачет | Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся | Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к зачету |
| 7 | Экзамен | Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся | Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к экзамену |

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета и экзамена. Шкала оценивания уровня освоения компетенций

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

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

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Критерии и шкала оценивания курсовой работы

| Шкала оценивания | Критерии оценивания |
|-----------------------|--|
| «отлично» | Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы |
| «хорошо» | Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе |
| «удовлетворительно» | Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя и /или не дал ответ более чем на 30% вопросов, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы |
| «неудовлетворительно» | Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат |

| | |
|--|---|
| | <p>неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы</p> |
|--|---|

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Собеседование

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

Задания реконструктивного уровня

| Шкала оценивания | | Критерии оценивания |
|-----------------------|--------------|--|
| «отлично» | «зачтено» | <p>Обучающийся полностью и правильно выполнил задания. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями</p> |
| «хорошо» | | <p>Обучающийся выполнил задания с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы</p> |
| «удовлетворительно» | | <p>Обучающийся выполнил задания с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень</p> |
| «неудовлетворительно» | «не зачтено» | <p>При выполнении заданий обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала</p> |

Критерии и шкала оценивания тестовых заданий

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

Доклад, сообщение

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

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

3.1 Типовые вопросы для собеседования

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

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

Образец типовых вопросов для собеседования

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

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

9. Методы построения системы стратегического управления персоналом

Образец типовых вопросов для собеседования

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

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

Образец типовых вопросов для собеседования

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

1. Кадровая политика и кадровая стратегия
2. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики
3. Разработка кадровой политики в организации
4. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления персоналом
5. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме 2.2 «Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов»

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

Образец типовых вопросов для собеседования

по теме 3.1 «Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию»

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

Образец типовых вопросов для собеседования

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

1. Содержание понятий «эффективность результата управления» и «эффективность процесса управления».
2. Оценка результатов труда персонала организации и деятельности подразделений управления персоналом, организации в целом.
3. Оценка затрат на персонал организации.

4. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
5. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом
6. Формирование бюджета на персонал
7. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения
8. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним
9. Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания

Образец типовых вопросов для собеседования

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

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

Образец типовых вопросов для собеседования

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

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

Образец типовых вопросов для собеседования

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

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

3.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня

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

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

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня

по теме 1.3 «Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами»

Задание

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:
 - отбор персонала;
 - увольнение работника;
 - планирование обучения персонала;
 - планирование потребности в персонале.

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

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

управление наймом и учетом персонала 11510

управление развитием персонала 8230

планирование и маркетинг персонала 13 600

управление мотивацией поведения персонала 10 110

управление трудовыми отношениями 5108

обеспечение нормальных условий труда 6120

управление социальным развитием 1380

правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

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

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

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

Задание

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

Таблица 1 - Трудоемкость операций, выполняемых менеджером по персоналу

| № п/п | Вид выполняемых операций | Единица измерения | Наименование факторов влияния и их числовые значения | Норма времени на единицу измерения, ч | Объем работ за год, ч | Затраты времени, час / год |
|-------|--|-------------------|--|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1 | Оформление документов при приеме на работу рабочих | Один рабочий | - | 0,5 | 4500 | ? |
| 2 | Оформление документов при увольнении рабочих | - " - | - | 0,6 | 3600 | ? |
| 3 | Оформление документов работнику, | - " - | - | 2,0 | 250 | ? |

| | | | | | | |
|---|---|------------|--|------|---|---|
| | уходящему на пенсию по старости или инвалидности | | | | | |
| 4 | Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию | Один отчет | Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек | 53,2 | 1 | ? |
| | Итого | | | | | ? |



Рисунок 1 - Организационная схема отдела управления персоналом банка

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

3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

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

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

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

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме 3.2 «Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования»

Задание

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

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

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

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

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

1. Определите, какие организационные изменения в структуре необходимо сделать, при выборе стратегии динамического роста и внедрении кадровой политики, ориентированной на формирование новых профессиональных компетенций большого количества сотрудников.
2. Перечислите, какие организационно-управленческие мероприятия необходимо запланировать, в том числе для осуществления взаимодействия структурных подразделений организации.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня
по теме 4.2 «Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга при проведении HR-стратегирования»

Задание

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

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

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

Задание

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

1. Списочный состав на начало отчетного периода - 6714

2. Принято в течение отчетного периода - всего - 266

В том числе по источникам:

выпускники учебных заведений - 84

перевод с других предприятий - 5

направлены органами трудоустройства - 12

приняты самим предприятием. - 165

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего - 388

В том числе по причинам:

перевод на другие предприятия - окончание срока договора - 67

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

по собственному желанию. - 196

увольнение по сокращению штатов. - 30

увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13

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

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

6. Среднесписочное число работников - 6653

3.3 Типовые контрольные задания творческого уровня, выполняемых в рамках практической подготовки

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

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

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

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

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

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

Задание

1. Предложите план проведения исследования по выбранной теме курсовой работы. Поясните цель написания и основное содержание каждого параграфа.

2. Назовите предполагаемые методики, основные показатели, рекомендуемые значения и формулы расчёта для проведения оценки эффективности выбранного предмета исследования.

3. Сформулируйте возможные проблемы по выбранной теме и предложите пути их решения (см. пример таблица 1).

| Проблемы | Рекомендации по решению проблемы | Мероприятия | Документы |
|----------|----------------------------------|-------------|-----------|
| | | | |

Образец типового варианта индивидуального творческого задания по теме 4.1 «Построение организационных структур на основе HR-стратегирования»
Задание

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

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

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

3.4 Типовые тестовые задания по разделу/дисциплине

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

Тесты формируются из фонда тестовых заданий по дисциплине.

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

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

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

Типы тестовых заданий:

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

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

Структура фонда тестовых заданий по дисциплине «HR-стратегирование»

| Индикатор достижения компетенции | Тема раздела | Содержательный элемент | Характеристика содержательного элемента | Количество тестовых заданий, типы ТЗ |
|--|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 2 семестр | | | | |
| ПК-2.2.1 Внедряет HR-политику, планы, программы для реализации стратегических целей организации и управляет их эффективностью | Тема 1.1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности | Система управления персоналом | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | Стратегическое управление персоналом | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | Кадровая безопасность | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | Тема 1.2. Диагностика эффективности использования и развития персонала | Методы диагностики | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | Показатели | Знание | 2 – ОТЗ |

| | | | | | |
|--|---|---|--|----------|---------|
| | | эффективности использования персонала | | 2 – 3ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | | Показатели эффективности развития персонала | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | Тема 1.3. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами | Система метрик | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | | Метрики стратегического управления человеческими ресурсами | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | | Аналитические срезы стратегического управления персоналом | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| ПК-2.2.1 Внедряет HR-политику, планы, программы для реализации стратегических целей организации и управляет их эффективностью | | Тема 2.1. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом | Технологии разработки кадровых мероприятий | Знание | 2 – 0ТЗ |
| | | | | Умение | 2 – 0ТЗ |
| | | | | Действие | 2 – 3ТЗ |
| | Технологии Разработка кадровой политики | | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | Технологии формирования кадровой стратегии | | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | Тема 2.2. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов | Стратегический маркетинг персонала | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| | | Инструменты стратегии развития человеческих ресурсов | Знание | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Умение | 2 – 0ТЗ | |
| | | | Действие | 2 – 3ТЗ | |
| Стратегия развития | Знание | 2 – 0ТЗ | | | |

| | | | | | |
|---|---|--|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| | | человеческих ресурсов | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ | |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ | |
| | | Оперативное управление | Знание | 3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ | |
| | | | Умение | 3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ | |
| | | | Действие | 3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ | |
| | | Тактическое управление | Знание | 3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ | |
| | Умение | | 3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ | | |
| | Действие | | 3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ | | |
| | Стратегическое управление | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | | |
| | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | | |
| | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | | |
| | Итого по 2 семестру | | | | ∑ 240 120 – ОТЗ 120 – ЗТЗ |
| 3 семестр | | | | | |
| ПК-2.2.2 Выстраивает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации | Тема 3.1. Планирование деятельности и разработка мероприятий по HR-стратегированию | Проектирование мероприятий: методы и подходы | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | Технологии проектирования | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | Инструменты проектирования | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | Тема 3.2. Управление внедрением и поддержание эффективности системы HR-стратегирования | Управление внедрением | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | Управление поддержанием | | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | |
| | Управление эффективностью | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | | |
| | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | | |
| | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ | | |

| | | | | |
|---|---|--|----------|---------------------------------|
| | | | | 4 – ЗТЗ |
| ПК-2.2.2 Выстраивает организационную структуру с учетом плановой потребности в персонале, управляет развитием и социально-экономической эффективностью организации | Тема 4.1. Построение организационных структур на основе HR-стратегирования | Методы организационного проектирования | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | Технологии построения организационных структур | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | Инструменты построения организационных структур | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | Тема 4.2. Технологии аудита работы с персоналом и контроллинга при проведении HR-стратегирования | Аудит системы стратегического управления персоналом | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | Технологии аудита работы | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | Контроллинг | Знание | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | Тема 4.3. Учет и анализ показателей социально-экономической эффективности организации при проведении HR-стратегирования | Учет показателей социально-экономической эффективности организации | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | Анализ показателей социально-экономической эффективности организации | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | Способы представления аналитической информации | Знание | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Умение | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| | | | Действие | 2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ |
| Итого по 3 семестру | | | | ∑ 320 160 – ОТЗ 160 – ЗТЗ |
| Итого по дисциплине | | | | ∑ 560 280 – ОТЗ 280 – ЗТЗ |

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

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

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

Тест содержит 18 вопросов, в том числе 9 – ОТЗ, 9 – ЗТЗ.
Норма времени – 50 мин.

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

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

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

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

- а) Миссия
- б) Стратегическая цель
- в) Тактические цели
- г) Оперативные задачи

3 Функционально-стоимостной анализ предполагает анализ _____ на реализацию функции.

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

5 Сопоставьте следующие понятия

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

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

- а) взаимная оценка работников (по контактными группам);
- б) оценка качества работника непосредственными руководителями;

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

7. Сопоставьте следующие понятия

| | |
|--------------------------|--|
| управленческая процедура | часть функции управления, которая предусматривает определенную последовательность в осуществлении управленческих операций, фиксирует исполнителя операций, место исполнения, используемые технические средства, затраты времени на каждую операцию, необходимую информацию для выполнения операций |
| управленческая операция | часть управленческой процедуры, выполняемая руководителем, специалистом или другим служащим аппарата управления с применением (или без применения) технических средств управления для выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений |

8. Сопоставьте следующие понятия

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

9. Сопоставьте следующие понятия

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

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

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

12. _____ - перечень ключевых шагов, которые команда собирается предпринимать для развития или продвижения продукта, описание способов и инструментов, посредством которых будут достигнуты поставленные цели с указанием конкретных сроков и ответственных.

13 При стратегическом анализе факторы внешней среды, которые будут способствовать достижению организацией своих целей называются _____.

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

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

15 Стратегия «Акцент на талантах» подразумевает

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

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

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

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

Списочный состав на начало отчетного периода - 6714

Уволено в течение отчетного периода - всего- 266

3.5 Перечень типовых тем для подготовки доклада, сообщения

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

Образец типовых вопросов для доклада

по теме 1.2 «Диагностика эффективности использования и развития персонала»

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

6. Цифровые инструменты диагностики

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

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

3.6 Перечень теоретических вопросов к зачету (для оценки знаний)

1. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами
2. Диагностика эффективности использования и развития персонала
3. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики
4. Кадровая политика и кадровая стратегия
5. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления персоналом
6. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
7. Методы построения системы стратегического управления персоналом
8. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
9. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
10. Модели стратегического управления персоналом
11. Необходимость изменения парадигмы управления персоналом
12. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом
13. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
14. Особенности тактического и стратегического управления
15. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
16. Показатели кадрового планирования
17. Разработка кадровой политики в организации
18. Разработка кадровой политики по развитию трудового потенциала организации
19. Роль учебной дисциплины в овладении управленческими специальностью и квалификацией, ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.
20. Связь стратегии управления персоналом и политики кадровой безопасности
21. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии
22. Стратегический маркетинг персонала и развитие человеческих ресурсов
23. Структура оперативного плана работы с персоналом
24. Сущность стратегического управления персоналом
25. Технологии постановки стратегических целей в управлении персоналом
26. Технологии разработки кадровых мероприятий и кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом»
27. Философия управления персоналом

3.7 Перечень типовых простых практических заданий к зачету (для оценки умений)

Вариант 1

1. Определить стратегические цели и ключевые показатели проекта по повышению

производительности труда

2. Провести описание работ для данного проекта

3. Спланировать ресурсы для выполнения проекта по повышению производительности труда

Вариант 2

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

3.8 Перечень типовых практических заданий к зачету (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

1 Составьте план для проведения переговоров по вопросам социального партнерства с представительными органами работников. Определите стратегические цели и ключевые показатели, которые Вы будете отстаивать. Проведите переговоры.

2 Определите основополагающие стратегически важные документы различного уровня, которыми должна руководствоваться ваша организация при HR – стратегировании. Проведите стратегическую сессию по анализу данных документов.

3.9 Примерные темы курсового проекта

1. HR-брендинг как технология формирования позитивного имиджа компании-работодателя.
2. Бенчмаркинг как инструмент разработки кадровой стратегии.
3. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления человеческими ресурсами.
4. Взаимосвязь стратегического и тактического управления персоналом.
5. Внедрение информационных систем, цифровых услуг и сервисов по управлению персоналом
6. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики.
7. Изменение парадигмы управления человеческими ресурсами в современных социально-экономических условиях.
8. Использование зарубежного опыта формирования философии управления персоналом в российской практике.
9. Использование результатов процесса отбора персонала для формирования стратегии его дальнейшего развития.
10. Кадровая работа как механизм реализации кадровой стратегии.
11. Концепции управления человеческими ресурсами как теоретическая база стратегического управления персоналом.
12. Методы построения системы стратегического управления персоналом.
13. Методы социально-трудовой диагностики персонала как основа стратегической расстановки кадров на предприятии.
14. Модели стратегического управления человеческими ресурсами.
15. Мотивационная политика организации как элемент стратегического управления человеческими ресурсами
16. Построение организационной структуры на основе стратегии управления человеческими ресурсами

17. Развитие кадровой политики как основы стратегического управления персоналом.
18. Развитие профессиональных компетенций специалиста по стратегическому управлению персоналом.
19. Разработка кадровой политики по подбору и расстановке персонала в организации.
20. Разработка проекта оптимизации технологий управления безопасностью труда в организации.
21. Разработка проекта поддержанием эффективности системы стратегического управления персоналом.
22. Разработка проекта управления внедрением системы стратегического управления персоналом.
23. Разработка системы материального и морального стимулирования по итогам работы за год.
24. Разработка системы оценки мотивационного потенциала организации.
25. Разработка среднесрочной программы стратегического развития системы управления персоналом организации
26. Разработка стратегии использования информационных технологий управления персоналом.
27. Разработка стратегии привлечения персонала в организацию.
28. Разработка технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.
29. Роль кадровой политики в системе стратегического управления фирмой.
30. Совершенствование процесса формирования кадровой стратегии
31. Совершенствование системы кадрового планирования на основе международного опыта.
32. Совершенствование технологии аудита работы с персоналом в системе стратегического управления персоналом
33. Совершенствование технологии контроллинга персонала в системе стратегического управления персоналом
34. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии.
35. Стратегический маркетинг персонала и особенности его реализации.
36. Формирование кадровой стратегии оценки персонала.
37. Формирование лояльности персонала как элемента стратегического управления человеческими ресурсами.
38. Формирование системы учета и анализа показателей социально-экономической эффективности организации в системе стратегического управления персоналом
39. Формирование технологии разработки кадровой стратегии в системе стратегического управления персоналом
40. Формирование технологии разработки кадровых мероприятий в системе стратегического управления персоналом

3.9. Перечень теоретических вопросов к экзамену (для оценки знаний)

1. Анализ системы стратегического управления человеческими ресурсами
2. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом
3. Диагностика эффективности использования и развития персонала
4. Законодательство Российской Федерации о персональных данных
5. Значение, концептуальные основы и типы кадровой политики
6. Кадровая политика и кадровая стратегия

7. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия в системе стратегического управления управление персонал кадровый стратегический
8. Локальные нормативные документы организации в области управления персоналом
9. Методы анализа количественного и качественного состава персонала
10. Методы организационного проектирования
11. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов и эффективности деятельности
12. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
13. Методы построения системы стратегического управления персоналом
14. Методы проведения аудита и контроллинга оперативных управленческих процессов
15. Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов
16. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
17. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
18. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
19. Модели стратегического управления персоналом
20. Необходимость изменения парадигмы управления персоналом
21. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом
22. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним
23. Основные метрики и аналитические срезы социально-экономической эффективности организации
24. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом
25. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом
26. Основы административного законодательства Российской Федерации в области управления персоналом и ответственности должностных лиц
27. Основы проектирования и построения информационных систем, основные технологии и тренды, имеющие отношение к сфере управления персоналом
28. Особенности тактического и стратегического управления
29. Оценка затрат на персонал организации.
30. Оценка результатов труда персонала организации и деятельности подразделений управления персоналом, организации в целом.
31. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
32. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности
33. Планирование и прогнозирование потребности в персонале
34. Показатели кадрового планирования
35. Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура
36. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

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

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА

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

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

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

Постановка задачи

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

Таблица 1 - Трудоемкость операций, выполняемых менеджером по персоналу

| № п/п | Вид выполняемых операций | Единица измерения | Наименование факторов влияния и их числовые значения | Норма времени на единицу измерения, ч | Объем работ за год, ч | Затраты времени, час / год |
|-------|---|-------------------|--|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1 | Оформление документов при приеме на работу рабочих | Один рабочий | - | 0,5 | 4500 | ? |
| 2 | Оформление документов при увольнении рабочих | - " - | - | 0,6 | 3600 | ? |
| 3 | Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности | - " - | - | 2,0 | 250 | ? |
| 4 | Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию | Один отчет | Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек | 53,2 | 1 | ? |
| | Итого | | | | | ? |

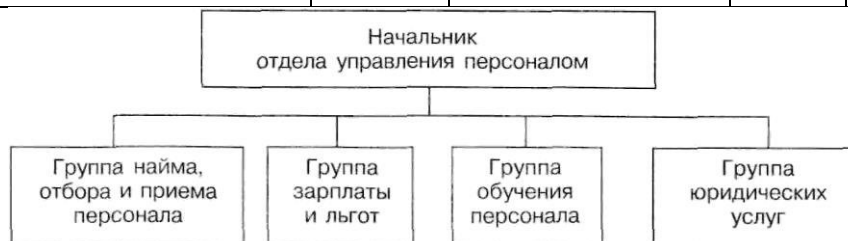


Рисунок 1 - Организационная схема отдела управления персоналом банка

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

3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

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

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

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

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

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

| Наименование оценочного средства | Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения |
|----------------------------------|--|
| Задания реконструктивного уровня | Выполнение заданий реконструктивного уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий |
| Задания творческого уровня | Выполнение заданий творческого уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий |
| Собеседование | Собеседование проводится на практическом занятии по теме, изученной на лекции. Во время собеседования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на лекции, предшествующей занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и примерные вопросы |
| Тест | Тесты, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Во время выполнения теста пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: тему теста, количество заданий и время выполнения |
| Курсовая работа | Преподаватель не позже первых двух недель текущего семестра выдает задание на |

| | |
|-------------------|--|
| | курсовое проектирование каждому обучающемуся в соответствии с методическими указаниями. Типовые задания на курсовую работу выложены в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет. Курсовая работа должна быть выполнена в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению, сформулированными в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль» в последней редакции. Курсовая работа в назначенный срок сдаётся на проверку. После проверки и при необходимости устранения недостатков курсовая работа должна быть защищена. Предусмотрена устная защита, в процессе которой обучающийся объясняет механизм расчета показателей и отвечает на вопросы преподавателя. |
| Доклад, сообщение | Доклад проводится во время практических занятий. Темы докладов прописаны в рабочей программе дисциплины по конкретной теме учебного занятия. Докладчик представляет презентацию, по окончании которой адресует аудитории вопросы для контроля усвоения материала доклада. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся перечень тем и время доклада |

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

- перечень теоретических вопросов к зачету и экзамену для оценки знаний;
- перечень типовых простых практических заданий к зачету и экзамену для оценки умений;
- перечень типовых практических заданий к зачету и экзамену для оценки навыков и (или) опыта деятельности.

Перечень теоретических вопросов и перечни типовых практических заданий к зачету и экзамену обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).

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

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценочные средства и типовые контрольные задания, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок).

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

| | |
|---|--------|
| Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля | Оценка |
|---|--------|

| | |
|---|--------------|
| Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю | «зачтено» |
| Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю | «не зачтено» |

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета без дополнительного аттестационного испытания, то промежуточная аттестация в форме зачета проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и типовых практических задач (не более двух теоретических и двух практических). Промежуточная аттестация в форме зачета с проведением аттестационного испытания в форме собеседования проходит на последнем занятии по дисциплине.

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

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования по билетам. Билеты составлены таким образом, что в каждый из них включал в себя теоретические вопросы и практические задания.

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


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

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

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

Обучающиеся, не сдавшие в течение семестра курсовую работу, предусмотренную рабочей программой дисциплины, должны, прежде чем взять экзаменационный билет, предоставить КР, объяснив решение заданий и ответив на вопросы преподавателя по теме работы. Вопросы по теме работы выбираются из перечня вопросов к экзамену.

Образец экзаменационного билета

| | | |
|---|--|--|
|  20__-20__ учебный год | Экзаменационный билет № 1 по дисциплине « <u>HR-стратегирование</u> » заочное обучение <u>2</u> курс | Утверждаю Заведующий кафедрой «Управление персоналом» КриЖТ ИрГУПС _____ И.О. Фамилия |
|---|--|--|

1. Содержание понятия «HR-стратегирование»
2. Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
3. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом по данным
4. Опишите план мероприятий для выполнения трудовых действий «Собирать, анализировать и систематизировать необходимую информацию для автоматизации и цифровизации процессов управления персоналом и обеспечения кадровой безопасности»
5. Определить коэффициент абсентеизма кадров и степень вовлеченности работников предприятия