Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 03.06.2025 12:27:03
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____ /А.В. Назаренко/
«27» февраля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR-АНАЛИЗ»

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Квалификация
магистр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2025 г.

Разработчик(и):
Преподаватель кафедры
«Управление персоналом» /В.Е. Полулях/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Управление персоналом», д.э.н.,
профессор /М.М. Крекова/

Содержание

1		Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине	4
2		Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3		Структура и содержание дисциплины	4
	3.1	Виды учебной работы и трудоемкость	4
	3.2	Тематический план изучения дисциплины	5
	3.3	Содержание дисциплины	5
	3.4	Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий	6
	3.5	Тематика курсовых проектов (курсовых работ)	7
4		Учебно-методическое и информационное обеспечение	7
	4.1	Нормативные документы и ГОСТы	7
	4.2	Основная литература	7
	4.3	Дополнительная литература	7
	4.4	Электронные образовательные ресурсы	7
	4.5	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение	7
	4.6	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	8
5		Материально-техническое обеспечение	8
6		Методические рекомендации	8
	6.1	Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения	8
	6.2	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	9
7		Фонд оценочных средств	12
	7.1	Методы контроля и оценивания результатов обучения	12
	7.2	Шкала и критерии оценивания результатов обучения	12
	7.3	Оценочные средства	14

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины: формирование компетенций в области стратегического анализа и планирования человеческих ресурсов, направленных на достижение долгосрочных целей организации и создание устойчивых конкурентных преимуществ через эффективное управление персоналом.

Задачи дисциплины:

- изучить концепции, принципы и методы стратегического HR-анализа;
- освоить современные подходы к интеграции HR-стратегии в общую стратегию организации;
- изучить методы диагностики кадрового потенциала организации и прогнозирования HR-потребностей.

Обучение по дисциплине «Стратегический HR-анализ» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-2. Способен планировать деятельность и разрабатывать мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности	ИПК-2.1 Знает: основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом ИПК-2.2 Умеет: создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц ИПК-2.4 Умеет: определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала ИПК-2.5 Владеет навыками: ведения переговоров по вопросам социального партнерства с представительными органами работников

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 «Дисциплины (модули)». Дисциплина «Стратегический HR-анализ» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа). Дисциплина изучается в 5 семестре обучения.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестр
1	**Аудиторные занятия**	**48**	5
	В том числе:		
1.1	Лекции	16	5
1.2	Семинарские/практические занятия	32	5
2	**Самостоятельная работа**	**96**	5

	В том числе:		
2.1	Подготовка к семинарским/практическим занятиям	58	5
2.2	Подготовка к тестированию	8	5
2.3	Подготовка доклада	10	5
2.4	Подготовка материала для написания эссе	4	5
2.5	Подготовка к экзамену	16	5
3	**Промежуточная аттестация**		
	Экзамен		5
	Итого	**144**	5

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	Тема 1 Теоретические и методологические основы стратегического HR-анализа	18	2	4	12
2	Тема 2 Инструменты стратегического анализа человеческого капитала	18	2	4	12
3	Тема 3 Методы интеграции HR-стратегии в корпоративную стратегию	18	2	4	12
4	Тема 4 Анализ кадрового потенциала организации	18	2	4	12
5	Тема 5 Прогнозирование HR-потребностей	18	2	4	12
6	Тема 6 Разработка и реализация HR-стратегии	18	2	4	12
7	Тема 7 Оценка эффективности интегрированной HR-стратегии	18	2	4	12
8	Тема 8 Современные тенденции в стратегическом HR-управлении	18	2	4	12
	Итого	**144**	**16**	**32**	**96**

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1. *Теоретические и методологические основы стратегического HR-анализа.*

Теоретические основы стратегического HR-анализа. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Методология стратегического HR-анализа. Современные парадигмы и школы стратегического HRM. Взаимосвязь корпоративной и HR-стратегии. Методология стратегического анализа в управлении персоналом

Тема 2. *Инструменты стратегического анализа человеческого капитала.*

Методы оценки человеческого капитала организации. Анализ профессионально-квалификационной структуры. Оценка кадрового резерва и потенциала развития. Диагностика организационной культуры и климата.

Тема 3. *Методы интеграции HR-стратегии в корпоративную стратегию.*

Модели стратегического соответствия (модель «7S», модель Д. Геста). Баллансированная система показателей в HR. Методология HR-партнерства. Кейсы успешной интеграции HR-стратегий.

Тема 4. *Анализ кадрового потенциала организации.*

Методы оценки человеческого капитала. Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала. Оценка кадрового резерва и потенциала развития. Инструменты диагностики организационной культуры.

Тема 5. *Прогнозирование HR-потребностей.*

Методы кадрового планирования. HR-прогнозирование в условиях неопределенности. Сценарное планирование потребности в персонале. Анализ демографических и рыночных трендов.

Тема 6. *Разработка и реализация HR-стратегии.*

Алгоритм разработки корпоративной HR-стратегии. Управление стратегическими HR-проектами. Система мониторинга реализации HR-стратегии. Адаптация HR-стратегии к изменениям внешней среды.

Тема 7. *Оценка эффективности интегрированной HR-стратегии.*

Методы расчета ROI HR-стратегии. Сравнительный анализ HR-практик и показателей. Пост-реализационный анализ HR-инициатив. Корректировка HR-стратегии по результатам оценки.

Тема 8. *Современные тенденции в стратегическом HR-управлении.*

Цифровая трансформация HR-функции. Гибкие подходы в управлении человеческими ресурсами. Управление корпоративной этикой как конкурентное преимущество. Глобальные тренды развития HR-менеджмента.

3.4 Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия (очно-заочная форма обучения)

Практическое/семинарское занятие 1-2. *Теоретические и методологические основы стратегического HR-анализа.*

Практическое/семинарское занятие 3-4. *Инструменты стратегического анализа человеческого капитала.*

Практическое/семинарское занятие 5-6. *Методы интеграции HR-стратегии в корпоративную стратегию.*

Практическое/семинарское занятие 7-8. *Анализ кадрового потенциала организации.*

Практическое/семинарское занятие 9-10. *Прогнозирование HR-потребностей.*

Практическое/семинарское занятие 11-12. *Разработка и реализация HR-стратегии.*

Практическое/семинарское занятие 13-14. *Оценка эффективности интегрированной HR-стратегии.*

Практическое/семинарское занятие 15-16. *Современные тенденции в стратегическом HR-управлении.*

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

- Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ
- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
- Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 30401-2020 "Системы менеджмента знаний. Основные требования" (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2020 г. N 695-ст)
- ГОСТ Р ИСО 10015-2007. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению
- ГОСТ Р ИСО 9001-2021 «Системы менеджмента качества. Требования»
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37

4.2 Основная литература

Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561282 (дата обращения: 20.05.2025).

Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560127 (дата обращения: 20.05.2025).

4.3 Дополнительная литература

Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567541 (дата обращения: 20.05.2025).

Экономика труда : учебник для вузов / под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563652 (дата обращения: 20.05.2025).

4.4 Электронные образовательные ресурсы

https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=9423

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/SMART доска).

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина «Стратегический HR-анализ» занимает очень важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки магистров по управлению качеством.

Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и отработать практику.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой

обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Методические рекомендации по написанию эссе.

Эссе – это самостоятельная творческая письменная работа, представляющая собой развёрнутое и аргументированное изложение Вашей точки зрения по предложенной теме.

Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Для удобства обучающимся представлена структура эссе в виде вопросов, на которые должны быть даны ответы.

По форме эссе обычно представляет собой рассуждение – размышление (реже рассуждение – объяснение), поэтому в нём используются вопросно-ответная форма изложения, вопросительные предложения, ряды однородных членов, вводные слова, параллельный способ связи предложений в тексте.

Отличительные особенности стиля эссе: образность, афористичность, парадоксальность. Классическая структура эссе:

- Введение, в котором представлен обобщённый ответ на предложенный вопрос или излагается в общем виде та позиция, которую предполагается отстаивать в основной части эссе.
- Основная часть, где представлены подробные ответы на вопросы или излагаются позиции, подтверждаемая теоретическими аргументами и эмпирическим данными.
- Заключение, в котором резюмируются главные идеи основной части, подводящие к предполагаемому ответу на вопросы или заявленной точке зрения, делаются выводы.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию.

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену целесообразно начать с изучения и проработки нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в

устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):

– вопросы по темам дисциплины (устный опрос);
– примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;
– перечень тем для докладов и презентаций;
– написание эссе.

Промежуточный контроль:

– вопросы для подготовки к экзамену и экзамен.

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос:

Оценивание устных ответов студентов на заданные преподавателем вопросы проводится по балльной шкале, где оценка «5» - самая высокая оценка, а оценка «2» - самая низкая. Для того чтобы оценить ответы обучающихся, существуют критерии оценивания:

- правильность и полнота ответа (ответ должен быть исчерпывающим, не провоцировать уточняющие вопросы);
- степень понимания изученного;
- владение грамотной речью для устного оформления ответа.

Шкала оценивания	Описание
«5»	Ответ студента на заданный вопрос можно назвать исчерпывающим и всесторонним. Обучающийся владеет определениями основных терминов и понятий в рамках дисциплины. Есть понимание материала. Есть обоснованность суждений и ссылки на научных деятелей или статистическое обоснование. В ходе ответа применяет практические знания и приводит необходимые примеры. Излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«4»	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5» баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
«3»	Студент имеет знание и понимание основных положений темы на базовом уровне. Передает материал неполно, путается в определениях и понятиях в рамках изучаемой дисциплины. Не умеет доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры. Отсутствует последовательность при изложении материала. Допускает ошибки в языковом оформлении излагаемой информации.
«2»	Обучающийся демонстрирует незнание большей части заданного вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажает их смысловую нагрузку, излагает материал непоследовательно и очень коротко.

Тестирование (текущий и промежуточный контроль):

Оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
Оценка «хорошо» - 60-84% правильных ответов;
Оценка «удовлетворительно» - 40-59% правильных ответов;
Оценка «неудовлетворительно» - менее 40% правильных ответов.

Доклад:

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. Раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину рассмотрения темы доклада,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.

2. Соблюдение регламента при представлении доклада (требования по оформлению и времени, отведенное на выступление).

3. Представление, а не чтение материала.

4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.

5. Четкость дикции.

6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

7. Подготовка визуального сопровождения представляемой информации (презентации).

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Эссе:

Шкала оценивания	**Описание**
«Отлично»	В начале эссе четко сформулирована позиция автора. Также есть обозначение ключевых проблем. Аргументы, представленные автором, подтверждают заявленную ранее позицию. Структура эссе логична и последовательна. Причинно-следственные связи повествования очевидны. В

	заключении сформулированы выводы.
«Хорошо»	В начале эссе сформулированы позиция автора и ключевые проблемы. Также присутствуют аргументы в защиту названной ранее позиции. Но причинно-следственные связи не очевидны. Структура эссе в целом логична и последовательна. Однако отсутствуют четко сформулированные выводы.
«Удовлетворительно»	В начале эссе сформулирована позиция автора. Но отсутствуют сформулированные ключевые проблемы. Свою заявленную раньше позицию автор подкрепляет аргументами. Но причинно-следственные связи не очевидны. Отсутствуют четко сформулированные выводы. Структура эссе непоследовательна.
«Неудовлетворительно»	Отсутствуют ключевые проблемы, а сформулированная позиция автора не имеет связи представленными аргументами в ее защиту. Не выявлены причинно-следственные связи. Выводы в заключительной части эссе не сформулированы.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы для устного опроса:

1. Раскройте сущность стратегического HR-анализа и его роль в современном менеджменте. Как эволюционировали концепции стратегического управления персоналом?
2. Опишите методологию стратегического HR-анализа. Какие современные парадигмы и школы стратегического HRM вы знаете?
3. Какие методы оценки человеческого капитала организации вы считаете наиболее эффективными? Обоснуйте свой выбор.
4. Как провести комплексный анализ профессионально-квалификационной структуры персонала? Какие показатели следует учитывать?
5. Опишите модель и ее применение для интеграции HR-стратегии в корпоративную стратегию.
6. Как реализовать концепцию HR-бизнес-партнерства на практике? Приведите примеры успешных кейсов.
7. Какие методы оценки кадрового резерва и потенциала развития персонала вы можете предложить для крупной производственной компании?
8. Опишите технологию диагностики организационной культуры. Как результаты диагностики влияют на HR-стратегию?
9. Какие методы HR-прогнозирования наиболее эффективны в условиях неопределенности? Приведите примеры.
10. Как учитывать демографические и рыночные тренды при планировании потребности в персонале?
11. Опишите алгоритм разработки корпоративной HR-стратегии. Какие этапы являются ключевыми?
12. Как организовать систему мониторинга реализации HR-стратегии? Какие показатели следует включить?
13. Какие методы расчета ROI HR-стратегии вы знаете? Как провести пост-реализационный анализ HR-инициатив?
14. В чем заключается ценность бенчмаркинга HR-практик? Как использовать его результаты для корректировки стратегии?
15. Как цифровая трансформация и Agile-подходы меняют стратегическое управление человеческими ресурсами? Приведите примеры инновационных HR-практик.

Примерные вопросы для тестирования:

1. Что такое стратегическое управление человеческими ресурсами (HRM)?
а) Управление ежедневными операциями в подразделениях HR.
б) Процесс формирования кадров предприятия на короткий срок.
в) Деятельность по привлечению и удержанию талантов без учета перспектив развития компании.
г) Стратегия организации, направленная на эффективную работу с персоналом для достижения долгосрочных целей компании.

2. Какова основная задача стратегического HR-анализа?
а) Повышение краткосрочной рентабельности.
б) Максимальное сокращение расходов на персонал.
в) Подготовка рекомендаций по оптимизации затрат на обучение сотрудников.
г) Выявление ключевых направлений развития HR-политики для поддержания конкурентоспособности компании.

3. Что изучают при диагностике организационной культуры?
а) Уровень образования сотрудников.
б) Политику предоставления социальных льгот.
в) Структуру заработной платы и премиальных выплат.
г) Ценности, нормы поведения и установки сотрудников в отношении организации.

4. Что включает оценка профессионально-квалификационной структуры персонала?
а) Обзор текущего состояния здоровья сотрудников.
б) Исследование личных качеств сотрудников вне рабочего процесса.
в) Соотношение числа сотрудников различных уровней профессионализма и квалификации.
г) Проверку количества выпускников профильных вузов среди сотрудников.

5. В модели «7S» Маккинси какой элемент относится непосредственно к управлению персоналом?
а) Общие ценности.
б) Стиль руководства.
в) Сотрудники.
г) Организационная структура.

6. Что значит термин «HR-партнёрство»?
а) Предоставление услуг внешнего консультанта по вопросам управления персоналом.
б) Привлечение аутсорсинга для решения оперативных задач отдела кадров.
в) Сотрудничество подразделений HR с линейными менеджерами для совместного принятия решений по управлению персоналом.
г) Партнёрские программы взаимодействия с образовательными учреждениями.

7. Как определяется понятие «кадровый потенциал»?
а) Сумма всех финансовых активов компании.
б) Потенциал управленческих решений топ-менеджеров.
в) Качество инфраструктуры предприятия.
г) Интеллектуальная способность коллектива решать профессиональные задачи.

8. Как оценивается кадровый резерв организации?

а) По количеству кандидатов на внутренние вакансии.
б) По численности сотрудников высшего звена.

в) Через выявление и оценку потенциальных преемников на ключевые позиции.
г) Только по формальным показателям успеваемости сотрудников.

9. Как называется метод прогнозирования HR-потребностей, основанный на сценариях возможных изменений во внешней среде?
а) Регрессивный анализ.
б) Факторный анализ.
в) Сценарный подход.
г) Бенчмаркинг.

10. Какие факторы учитываются при прогнозировании спроса на рабочую силу?
а) Текущие финансовые показатели фирмы.
б) Демографические данные региона.
в) Личные предпочтения сотрудников.
г) Процент сокращения штата за последний квартал.

11. Что означает адаптация HR-стратегии к внешним изменениям?
а) Сохранение неизменной политики привлечения персонала независимо от ситуации на рынке.
б) Перевод сотрудников на удалённую работу.
в) Постоянное обновление HR-стратегии в зависимости от меняющихся обстоятельств.
г) Сокращение бюджета на обучение персонала.

12. Что входит в систему мониторинга реализации HR-стратегии?
а) Сбор отзывов клиентов.
б) Периодическая проверка выполнения этапов реализации стратегии.
в) Контроль соблюдения санитарно-гигиенических норм.
г) Опрос конкурентов.

13. Что обозначает аббревиатура ROI применительно к оценке HR-стратегии?
а) Возврат инвестиций в человеческий капитал.
б) Риск банкротства компании.
в) Индекс оптимизации ресурсов.
г) Индикатор результатов исследований.

14. Какие инструменты применяются для пост-реализационного анализа HR-инициатив?
а) Проведение конкурсов красоты среди сотрудников.
б) Организация корпоративных праздников.
в) Интервью с сотрудниками и сравнение достигнутых результатов с поставленными целями.
г) Увеличение штатной численности сотрудников.

15. Каковы основные глобальные тренды современного HR-менеджмента?
а) Переход исключительно на бумажный документооборот.
б) Отказ от автоматизации HR-процессов.
в) Расширение использования цифровых технологий и гибких подходов в управлении персоналом.
г) Полный отказ от профессиональной переподготовки сотрудников.

Перечень тем для докладов и презентаций:

1. Эволюция концепций стратегического управления персоналом: от кадровой работы к HR-бизнес-партнерству.

2. Современные парадигмы стратегического HRM: сравнительный анализ американской, европейской и азиатской школ.
3. Методы оценки стоимости человеческого капитала организации: сравнительный анализ подходов.
4. Диагностика организационной культуры как инструмент стратегического HR-анализа.
5. Балансированная система показателей для HR-департамента: разработка и внедрение.
6. Методы оценки кадрового резерва в крупных корпорациях: лучшие российские практики.
7. Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала в условиях цифровой трансформации.
8. Сценарное планирование потребности в персонале: методы и инструменты.
9. Влияние демографических трендов на HR-стратегию российских компаний.
10. Алгоритм разработки HR-стратегии для предприятий малого и среднего бизнеса.
11. Управление стратегическими HR-проектами: от планирования до реализации.
12. Методы расчета ROI корпоративных HR-инициатив: практические кейсы.
13. Сравнительный анализ показателей эффективности HR-практик: международный опыт и российская специфика.
14. Гибкие подходы в управлении человеческими ресурсами: тренды и перспективы.
15. Цифровая трансформация HR-функции: новые компетенции HR-специалистов.

Примерные темы для эссе:

1. Историческая эволюция концепций стратегического управления человеческими ресурсами.
2. Роль стратегического HR-анализа в формировании устойчивого конкурентного преимущества.
3. Современные методы оценки человеческого капитала организации.
4. Использование матрицы «7S» Маккинси в оценке соответствия HR-стратегии целям организации.
5. Трудности применения сбалансированной системы показателей в диагностике кадрового потенциала.
6. Проблемы и пути интеграции HR-стратегии в корпоративную стратегию.
7. Кадровый резерв как фактор повышения устойчивости организации.
8. Стратегическое прогнозирование потребностей в персонале.
9. Оптимизация структуры персонала в процессе трансформации предприятия.
10. Особенности сравнительного анализа HR-практик и показателей эффективности.
11. Роль HR-партнёрства в формировании эффективной HR-стратегии.
12. Цифровые трансформации HR-процессов и их влияние на эффективность управления человеческими ресурсами.
13. Обоснование внедрения гибких подходов в управление персоналом.
14. Организация мониторинга реализации HR-стратегии.
15. Современная практика привлечения и удержания талантов в российских компаниях.

7.3.2. Промежуточная аттестация

Форма проведения - экзамен, с использованием экзаменационного билета. В каждом билете должно быть по 2 вопроса.

Перечень примерных вопросов для подготовки к экзамену:

1. Раскройте сущность понятия «стратегический HR-анализ». Опишите ключевые отличия стратегического анализа от оперативного и тактического.
2. Перечислите основные эволюционные этапы развития концепций управления человеческими ресурсами и охарактеризуйте современное состояние взглядов на роль HR-функции в обеспечении конкурентоспособности организации.
3. Назовите известные международные школы стратегического управления человеческими ресурсами и приведите характерные признаки каждой из них.
4. Охарактеризуйте связь между корпоративной стратегией и HR-стратегией организации. Приведите конкретные примеры.
5. Объясните понятие «методология стратегического HR-анализа». Выделите её базовые компоненты и поясните значение каждого компонента.
6. Определите понятие «оценка человеческого капитала». Назовите используемые в мировой практике методики оценки, дайте характеристику каждой из них.
7. Проанализируйте основные методы анализа профессионально-квалификационной структуры персонала организации. Выявите достоинства и недостатки каждого метода.
8. Что такое диагностика организационной культуры и зачем она необходима при проведении стратегического HR-анализа? Назовите распространенные инструменты диагностики.
9. Объясните, почему важно оценивать потенциал развития кадрового резерва организации и какими методами можно проводить такую оценку.
10. Покажите связь диагностики организационного климата с качеством реализации HR-стратегии организации.
11. Объясните смысл модели «7S» Джека МакКинзи и назовите её основное предназначение в интеграции HR-стратегии и корпоративных целей.
12. Почему концепция стратегического партнерства важна для эффективного функционирования HR-службы? Какие характеристики характеризуют успешное HR-партнёрство?
13. Раскройте суть термина «интеграция HR-стратегии в корпоративную стратегию». Представьте алгоритм интеграции HR-стратегии на конкретном российском предприятии.
14. Чем полезна методика сбалансированных показателей для HR-отдела? Укажите основные преимущества и трудности внедрения данной методики в отечественных организациях.
15. Приведите примеры успешного внедрения HR-стратегий в крупнейших российских корпорациях, обозначив степень их интеграции в корпоративную стратегию.