

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
Стратегический HR-Менеджмент

**Код модуля**  
1165830(1)

**Модуль**  
Инновационный HRM

**Екатеринбург**

Оценочные материалы составлены автором(ами):

<b>№ п/п</b>	<b>Фамилия, имя, отчество</b>	<b>Ученая степень, ученое звание</b>	<b>Должность</b>	<b>Подразделение</b>
1	Лысенко Елена Владимировна	кандидат философских наук, без ученого звания	Доцент	управления персоналом и психологии

**Согласовано:**

Управление образовательных программ

В.В. Топорищева

**Авторы:**

- Лысенко Елена Владимировна, Доцент, управления персоналом и психологии

## 1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ **Стратегический HR-Менеджмент**

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	5	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Зачет	
4.	Текущая аттестация	Домашняя работа	2

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ **Стратегический HR-Менеджмент**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
УК-1 -Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, в том числе в цифровой среде	З-2 - Определять этапы разработки стратегии действий, в том числе в цифровой среде, и методы решения проблемных ситуаций П-1 - Использовать эффективные стратегии действий для решения проблемной ситуации, в том числе в цифровой среде, с учетом оценки ограничений, рисков и моделируемых результатов П-2 - Использовать методы критического анализа и системного подхода в разработке стратегии действий для решения проблемных ситуаций, в том числе в цифровой среде У-2 - Обосновывать выбор стратегии для достижения	Домашняя работа № 1 Домашняя работа № 2 Зачет Лекции Практические/семинарские занятия

	поставленной цели, в том числе в цифровой среде, с учетом ограничений, рисков и моделируемых результатов	
ПК-1 -Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации на основе постановки оперативных целей, разработки планов, программ и процедур, использования современных технологий и инструментов по вопросам управления персоналом, исходя из стратегии и целей организации, анализировать и внедрять успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации	3-5 - Описывать тенденции развития управления персоналом в условиях современных социально-экономических трансформаций П-1 - Модифицировать систему управления человеческими ресурсами под запросы внешней и внутренней среды организации П-2 - Внедрять программы организационных изменений в сфере управления человеческими ресурсами на основе обоснованных рекомендаций У-2 - Соотнести основные принципы стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами У-3 - Разработать алгоритм построения организационной HR-стратегии	Домашняя работа № 1 Домашняя работа № 2 Зачет Лекции Практические/семинарские занятия

### 3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

#### 3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

<b>1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.6</b>		
<b>Текущая аттестация на лекциях</b>	<b>Сроки – семестр, учебная неделя</b>	<b>Максимальная оценка в баллах</b>
<i>домашняя работа №1</i>	1,8	100
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.6</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лекциям – зачет</b>		

<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.4</b>		
<b>2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.4</b>		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа №2</i>	1,17	100
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1</b>		
<b>Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям–нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– не предусмотрено</b>		
<b>3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям -не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям –нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено</b>		

### 3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено</b>		
<b>Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено</b>		

## 4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

**Критерии оценивания учебных достижений обучающихся**

<b>Результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам</b>
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

**Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням**

<b>Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)</b>				
<b>№ п/п</b>	<b>Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)</b>	<b>Шкала оценивания</b>		
		<b>Традиционная характеристика уровня</b>		<b>Качественная характеристика уровня</b>
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)

3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

## 5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

### 5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

#### 5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

#### 5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Человеческий капитал как основа стратегического HR-менеджмента
2. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации, типа конкурентной стратегии, от стадии жизненного цикла организации, национальных особенностей и др.
3. Стратегия управления персоналом как функциональная составляющая стратегии управления организации. Основные принципы стратегии организации.
4. Составляющие стратегии управления персоналом: планирование рабочих мест, подбор персонала, мотивация, формирование кадрового резерва и др.
5. Понятие конкурентоспособности трудового потенциала работника и всего персонала организации. Управление формированием конкурентоспособности работников.
6. Мероприятия по реализации стратегии управления персоналом: в области качественных характеристик персонала, внутренней и внешней занятости, связи с рынком труда, в системе вознаграждений и др.
7. Операционное управление персоналом и подразделением организации для реализации HR-стратегии
8. Оценка эффективности HR-стратегии

Примерные задания

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки и этапы становления стратегического управления.
2. Отличия стратегического управления от оперативного.
3. Характеристика организационных уровней стратегий и должностных лиц, отвечающих за их реализацию.
4. Общая характеристика этапов процесса стратегического управления.

5. Характеристика внешней среды организации и ее компонентов.
6. Задачи и назначение PEST-анализа макросреды организации.
7. Характеристика внутренней среды организации и ее компонентов.
8. Характеристика модели анализа конкуренции (модели пяти сил) М. Портера и ее назначение для анализа микросреды организации.
9. Задачи и порядок проведения SWOT-анализа внешней среды организации.
10. Задачи и порядок проведения SWOT-анализа внутренней среды организации.
11. «Цепочка ценностей» М. Портера в анализе внутренней среды организации.
12. Миссия организации.
13. Характеристика стратегических целей организации, области их формирования, критерии качества целей.
14. Характеристика базовых стратегий организации.
15. Характеристика конкурентных стратегий М. Портера.
16. Понятие и характеристика бизнес-единицы (стратегической единицы бизнеса).
17. Портфельный анализ организации.
18. Назначение и порядок разработки портфельной матрицы БКГ.
19. Назначение и порядок разработки матрицы «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» МакКинзи.
20. Характеристика матрицы «жизненный цикл отрасли – конкурентная позиция», ее назначение и порядок разработки.
21. Характеристика матрицы Н. Анософфа и возможные стратегии роста по товарам-рынкам.
22. Стратегии роста, их классификация и области применения.
23. Стратегии сокращения, их типы и характеристики.
24. Факторы выбора стратегии.
25. Этапы реализации стратегии.
26. Характеристика организационных изменений («куб изменений» Г. Минцберга).
27. Модель оценки стратегических организационных изменений 7S МакКинзи.
28. Сопротивления сотрудников организации стратегическим изменениям и методы преодоления сопротивлений.
29. План реализации стратегий. Понятие стратегических разрывов.
30. Задачи, этапы, компоненты стратегического управления персоналом организации.
31. Система стратегического управления персоналом.
32. Стратегия управления персоналом и ее черты.
33. Структурно-функциональные особенности системы стратегического управления персоналом организации.
34. Взаимосвязь типов общей стратегии организации и стратегии управления персоналом как функциональной стратегии.
35. Характеристика внутренней и внешней среды организации с точки зрения управления персоналом.
36. Критерии выбора стратегии управления персоналом.
37. Характеристика трех моделей стратегии управления человеческими ресурсами М. Армстронга.
38. Понятия «компетентность» и «компетенция». Корпоративные и функциональные компетенции.
39. Конкурентоспособность трудового потенциала работника. Подходы к оценке.

40. Цели, задачи, правила и этапы реализации стратегии управления персоналом в международной организации.

#### Задание

По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг у большинства компаний есть кадровая стратегия или кадровая политика. На данный момент чаще всего это некий гуманитарный документ, где вперемешку с красивыми и правильными словами сказано примерно следующее: «Персонал - наше все. У нас есть 3 цели. Одна цель - учить людей, делать их самыми квалифицированными в отрасли. Вторая - создавать нужную корпоративную культуру, нацеливать сотрудников на результат. Третья цель - быть хорошим, ответственным работодателем и всячески защищать интересы персонала».

Бизнес становится все более квалифицированным и профессиональным заказчиком по отношению к HR. И такие гуманитарные стратегии с «правильными» словами его больше не устраивают. Ему нужна бизнес- стратегия, построенная на цифрах и расчетах. HRстратегия должна отвечать на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами эти задачи будут решаться.

Сейчас у HR по отношению к бизнесу есть всего 2 задачи: обеспечить необходимое количество профессиональных людей и создать условия для того, чтобы эти люди качественно и результативно работали.

Вопросы и задания:

1. Дайте определение HR-стратегии? Назовите ее составляющие?
  2. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления
  3. Что на Ваш взгляд мешает созданию таких стратегий, которые отвечают на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами будут решаться задачи организации?
- LMS-платформа – не предусмотрена

## **5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля**

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

### **Базовый**

#### **5.2.1. Домашняя работа № 1**

Примерный перечень тем

1. Современные системы управления персоналом (карьерная, договорная, виртуальная и др.).
2. Методы оценки эффективности системы стратегического управления персоналом.
3. Основные технологии управления знаниями в современных организациях.
4. Построение системы стратегического управления человеческими ресурсами.
5. Инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организации.
6. Управление талантами как современный этап стратегического управления человеческими ресурсами.
7. Стратегическое планирование в управлении персоналом.
8. Стратегические и операционные планы в управлении персоналом.

9. Система оценки эффективности кадровой стратегии организации.
10. Финансовая эффективность стратегии управления персоналом организации.
11. Социальная эффективность стратегии управления персоналом организации.
12. Цифровой контроль в управлении персоналом.
13. Тоталитарные тренды в управлении персоналом.

Примерные задания

LMS-платформа – не предусмотрена

### 5.2.2. Домашняя работа № 2

Примерный перечень тем

1. Решение задач по ключевым элементам стратегии управления человеческими ресурсами

2. Подготовка глоссария на тему "Стратегическое управление персоналом"

Примерные задания

Задача

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет.

Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период:

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

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов, снизится, а затем незначительно повысится и будет зависеть от экспортных поставок металла.

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

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

Текущее состояние трудового потенциала:

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

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

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

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

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам,

характеризующим его текущее состояние:

- демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала,
- уровень корпоративной культуры,
- социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Составить глоссарий, включающий 15 основных терминов темы.

LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля**

#### **5.3.1. Зачет**

Список примерных вопросов

1. Понятие человеческого потенциала общества, организации. Влияние тенденций глобализации и перехода к информационному обществу на состояние и развитие человеческого потенциала.

2. Система стратегического управления персоналом международной организации. Сущность, цели, задачи, модели стратегического управления персоналом международной организации. Опыт разных стран.

3. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации, типа конкурентной стратегии, от стадии жизненного цикла организации, национальных особенностей и др.

4. Тенденции развития стратегий управления персоналом в условиях современных социально-экономических трансформаций. Опыт разных стран

5. Стратегия управления персоналом как функциональная составляющая стратегии управления организации. Основные принципы стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами.

6. Составляющие стратегии управления персоналом: планирование рабочих мест, подбор персонала, мотивация, формирование кадрового резерва и др.

7. Мероприятия по реализации стратегии управления персоналом: в области качественных характеристик персонала, внутренней и внешней занятости, связи с рынком труда, в системе вознаграждений и др.

8. Понятия «компетентность» и «компетенции». Понятие конкурентоспособности трудового потенциала работника и всего персонала организации.

9. Успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации

10. Оценка эффективности стратегии управления человеческими ресурсами

11. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации

12. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

13. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла организации

14. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от национальных моделей и особенностей и

15. Управление формированием конкурентоспособности работников.

LMS-платформа – не предусмотрена

#### **5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности**

Направления воспитательной деятельности сопрягаются со всеми результатами обучения компетенций по образовательной программе, их освоение обеспечивается содержанием всех дисциплин модулей.