

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Код и наименование дисциплины:	Б1.О.35 Управление персоналом
Специальность (направление подготовки):	23.03.01 Технология транспортных процессов
Специализация (профиль):	Технология и организация транспортных и транспортно-логистических процессов и систем

Критерии оценивания и шкала оценивания (по четырех балльной и бинарной системе) по видам оценочных средств

Наименование оценочного средства	Форма контроля	НЕЗАЧТЕНО	ЗАЧТЕНО		
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Собеседование	Текущий контроль	Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная	Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен. Могут быть допущены ошибки в определении основных понятий	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий. Могут быть допущены недочеты в определении понятий	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Ответ формулируется с использованием терминологии, логичен, доказателен, демонстрируется собственная точка зрения обучающегося
Доклад	Текущий контроль	Доклад подготовлен обучающимся по одному источнику информации, либо не соответствует теме	Обучающийся испытывает трудности в подборе материала, его структурировании. Пользуется, в основном, учебной литературой, не использовал дополнительные источники информации. Не может ответить на дополнительные вопросы по теме доклада. Материал излагает не последовательно, не устанавливает логические связи, затрудняется в формулировке выводов	По своим характеристикам доклад соответствует характеристикам отличного ответа, но обучающийся может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы. Отсутствует исследовательский компонент в докладе	Обучающийся полно и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы, излагает материал логически последовательно, делает самостоятельные выводы, умозаключения, демонстрирует кругозор, культуру мышления, использует материал из дополнительных источников, интернет ресурсы. Доклад носит исследовательский характер. Использует

					наглядный материал (презентация)
Творческая работа	Текущий контроль	Тема работы не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы	Имеются существенные отступления от требований к работе. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании работы или при ответе на дополнительные вопросы. В работе обнаружены значительные заимствования. Во время защиты отсутствует вывод	Основные требования к работе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; не выдержан объём работы; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы	Сформулирована проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, высокий уровень самостоятельности и оригинальности работы, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы
Тест	Промежуточная аттестация	0-49% правильных ответов	50-69% правильных ответов	70-89% правильных ответов	90-100% правильных ответов
Зачет	Промежуточная аттестация	Обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов дисциплины, его базовых понятий и фундаментальных проблем. Слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отсутствуют ответы на дополнительные вопросы, необходимые умения и навыки			Обучающийся демонстрирует знание основных разделов дисциплины, его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобретены необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично изложен теоретический материал, допущены лишь незначительные нарушения последовательнос

					ти изложения и некоторые неточности
--	--	--	--	--	---

Вопросы собеседования

Контролируемые компетенции

ОПК-2. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	ОПК-2.3.1. основные факторы экономических, экологических, социальных и иных ограничений, влияющие на профессиональную деятельность
--	---

(код компетенции, наименование компетенции, ИДК, наименование ИДК)

Наименование раздела (темы)	Вопросы
Тема 1.1 Связь внешнего и внутреннего рынка труда. Законодательство, регулирующие систему управления персоналом	1. В чём принципиальное различие между внешним и внутренним рынком труда? Приведите примеры профессий с преобладанием каждого из них в России. 2. Как макроэкономические факторы (например, уровень безработицы, демографическая ситуация) влияют на стратегию компании: делать ставку на найм извне или на развитие собственных сотрудников? 3. Опишите механизм трансформации вакансии на внешнем рынке во внутреннюю карьерную возможность. Какие инструменты HR для этого используются? 4. Назовите ключевые нормативные правовые акты РФ, помимо Трудового кодекса, которые напрямую регулируют работу с персональными данными кандидатов и сотрудников. 5. Проанализируйте риски работодателя при некорректном оформлении гражданско-правовых договоров (ГПХ) вместо трудовых. Какова позиция судебной практики по этому вопросу? 6. Как изменения в миграционном законодательстве РФ за последний год повлияли на процедуры привлечения иностранной рабочей силы? 7. Что такое «профессиональный стандарт» согласно законодательству РФ? Обязан ли

	работодатель его применять и в каких случаях? 8. Каковы юридические основания и процедурные тонкости введения режима коммерческой тайны для защиты кадровых процессов и информации о сотрудниках? 9. Разъясните разницу между дистанционной и надомной работой с точки зрения трудового законодательства. Какие новые обязанности появились у работодателей в связи с поправками в ТК РФ? 10. Как законодательство регулирует вопросы квотирования рабочих мест для отдельных категорий граждан (инвалиды, молодёжь)? Каковы последствия для компании в случае невыполнения квоты?
Тема 1.5 Документооборот в системе управления персоналом	1. Сравните преимущества и недостатки ведения кадрового делопроизводства в бумажном виде, исключительно в электронном и в гибридном формате. 2. Перечислите обязательные реквизиты приказа по личному составу. Чем грозит их отсутствие при проверке Государственной инспекцией труда (<i>ГИТ</i>)? 3. Опишите жизненный цикл личного дела сотрудника от момента приёма до передачи в архив. Какие документы категорически запрещено в него включать? 4. Как правильно оформить изменение графика работы для целого отдела? Опишите последовательность издания документов. 5. Раскройте понятие <i>NDA (соглашение о неразглашении)</i> в российском правовом поле. Достаточно ли подписи под таким соглашением для привлечения сотрудника к ответственности? 6. Как организовать электронный документооборот (<i>КЭДО</i>) в компании с нуля? Какие локальные нормативные акты необходимо разработать и утвердить? 7. В чём разница между штатным расписанием и организационной структурой? Должны ли они полностью совпадать? 8. Как документально зафиксировать факт применения дисциплинарного взыскания (замечания или выговора), чтобы

	минимизировать риск его отмены судом? 9. Какие существуют требования к хранению и уничтожению документов по личному составу? На какие группы делятся сроки хранения? 10. Сотрудник утверждает, что не был ознакомлен под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка. Как это доказать или опровергнуть при проверке, и как выстроить процесс ознакомления заново?
Тема 2.2 Наем, отбор, подбор и расстановка персонала	1. Разработайте профиль должности (<i>hard skills, soft skills, личностные качества</i>) для специалиста по контекстной рекламе. Обоснуйте выбор каждого критерия. 2. Сравните эффективность различных источников поиска редких IT-специалистов (<i>hh.ru</i>, профессиональные сообщества, хантинг). В какой ситуации какой канал будет наиболее релевантен? 3. Предложите структуру и кейсы для проведения центра оценки (<i>Assessment Center</i>) для отбора руководителей среднего звена. 4. Какие методы проверки рекомендаций кандидата являются этичными и юридически безопасными в рамках российского законодательства? 5. Что такое «расстановка персонала»? Это разовое действие или непрерывный процесс? Приведите пример эффективного решения по расстановке кадров внутри компании. 6. Как оценить потенциал кандидата, если у него нет релевантного опыта работы, но есть сильное желание развиваться в данной сфере? 7. Опишите процедуру оффера (<i>job offer</i>). Является ли он юридически обязывающим документом в России? 8. По каким метрикам, кроме времени закрытия вакансии и стоимости найма, следует оценивать эффективность рекрутмента? 9. Как бороться с собственными когнитивными искажениями (эффект ореола, схожести с собой) при проведении собеседования? 10. Кандидат успешно прошёл все этапы отбора, но запросил зарплату на 30% выше утверждённой вилки. Ваши действия как HR-

	менеджера?
Тема 2.3 Аттестация персонала. Деловая оценка персонала с учетом этнических и культурных различий при работе в коллективе.	1. В чём ключевое отличие аттестации от регулярной деловой оценки (<i>performance review</i>)? Каковы цели каждой из процедур? 2. Спроектируйте матрицу компетенций для проектной команды, включающей представителей разных культур (например, российской, азиатской и европейской). Какие компетенции будут критичны? 3. Можно ли уволить работника по результатам аттестации? Опишите безупречную с юридической точки зрения процедуру. 4. Как адаптировать критерии оценки КРІ для сотрудника, работающего в коллективе с иными культурными нормами (например, переход от индивидуалистической культуры к коллективистской)? 5. Оценка «360 градусов»: мощный инструмент развития или источник конфликтов в команде? Как минимизировать негативные эффекты? 6. Как объективно оценить вклад сотрудника, который является неформальным лидером и наставником, но его результаты в числовых КРІ невысоки? 7. Какие методики ассесмента позволяют выявить скрытые конфликты на межкультурной почве в коллективе? 8. Как обеспечить обратную связь после оценки/аттестации, чтобы она была воспринята сотрудником конструктивно, а не как критика? 9. Правовые аспекты использования результатов психологического тестирования при оценке персонала. 10. Как связать результаты деловой оценки с системой вознаграждения, чтобы эта связь была прозрачной и мотивирующей для сотрудников?
Тема 2.5 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	1. Диагностика выявила дефицит цифровых навыков у производственного персонала. Ваш план действий: выбираем между корпоративным обучением, привлечением внешних провайдеров и субсидиями от государства. 2. Как рассчитать ROI (возврат на инвестиции)

	от программы обучения отдела продаж? Какие данные нужно собрать? - Юридическое оформление направления сотрудника на обучение с отрывом от производства. Что обязательно должно быть в ученическом договоре? - Построение системы наставничества на производстве «с нуля». Ключевые шаги, мотивация наставников, оценка эффективности. - Микрообучение (<i>microlearning</i>) — модный тренд или реальный инструмент? Для каких задач оно подходит лучше всего? - Сотрудник прошёл дорогостоящее обучение за счёт компании и решил уволиться. Механизмы защиты инвестиций работодателя. - Форматы смешанного обучения (<i>blended learning</i>). Приведите пример эффективной программы для менеджеров проектов. - Роль HR в формировании индивидуального плана развития (<i>ИПР</i>) сотрудника. Кто несёт ответственность за его выполнение? - Как создать в компании культуру самообучения (<i>self-learning</i>), где сотрудники сами иницируют своё развитие? - Программы государственной поддержки подготовки кадров (например, через центры занятости). Как бизнесу ими воспользоваться?
Тема 2.7 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	- Горизонтальная карьера против вертикальной: для каких типов сотрудников и на каких этапах жизни каждая из них более привлекательна? Как HR-у работать с обоими типами? - Составьте индивидуальный карьерный трек для молодого специалиста-аналитика в вашей условной компании на 5 лет вперёд. - Кадровый резерв: формальность или работающий инструмент? Как сделать программу кадрового резерва живой и полезной для бизнеса? - Процедура планирования преемственности (<i>succession planning</i>) для ключевой управленческой позиции. Что произойдёт, если генеральный директор внезапно покинет компанию завтра?

	5. Как управлять карьерными ожиданиями сотрудника, который перерос свою позицию, но в компании сейчас нет возможностей для его вертикального роста? 6. Коучинг, менторинг, спонсорство: в чём разница и что эффективнее для продвижения женщин на руководящие посты в компании? 7. Карьерный якорь Шейна: как определить ведущий якорь сотрудника и использовать эту информацию для его мотивации и удержания? 8. Демотивирующее воздействие завышенных ожиданий быстрого карьерного роста. Как честно и открыто обсуждать перспективы с кандидатами и сотрудниками? 9. Выходное интервью (<i>exit interview</i>) как источник данных для улучшения системы управления карьерой. Какие вопросы действительно стоит задать увольняющемуся? 10. «Карьерная спираль» как альтернатива линейной модели карьеры. Применима ли она в современных российских компаниях?
Тема 3.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	1. Теория двух факторов Герцберга: применима ли она сегодня? Приведите примеры гигиенических факторов и мотиваторов для современного офисного сотрудника в России. 2. Разработайте сбалансированную систему оплаты труда для менеджера по работе с ключевыми клиентами, включающую постоянную и переменную части. Обоснуйте пропорции. 3. Нематериальная мотивация: топ-5 самых эффективных инструментов, не требующих больших бюджетов. 4. Психологический контракт: что это такое и что происходит, когда компания его нарушает (даже формально соблюдая условия трудового договора)? 5. Геймификация в управлении персоналом: приведите удачный и неудачный пример её применения для решения бизнес-задач. 6. Финансовое благополучие сотрудников как часть EVP (<i>ценностного предложения работодателя</i>): почему компаниям выгодно внедрять программы финансовой грамотности?

	7. Как система депремирования влияет на мотивацию? Существуют ли менее токсичные способы управления дисциплиной? 8. Конструирование социального пакета: как учесть интересы разных поколений в коллективе (X, Y, Z)? 9. Связь вовлечённости, лояльности и удовлетворённости. Как измерять каждый из этих показателей и чем они отличаются? 10. Руководитель подразделения саботирует внедрение новой системы нематериальной мотивации, считая это «блажью HR». Ваша стратегия действий?
--	---

Доклад

Контролируемые компетенции

ОПК-2. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	ОПК-2.3.1. основные факторы экономических, экологических, социальных и иных ограничений, влияющие на профессиональную деятельность	ОПК-2.У.1. использовать для сохранения природной среды приемы и методы в профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	ОПК-2.В.1. навыками осуществления профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений
---	--	---	--

(код компетенции, наименование компетенции, ИДК, наименование ИДК)

Наименование раздела (темы)	Вопросы
Тема 1.1 Связь внешнего и внутреннего рынка труда. Законодательство, регулирующие систему управления персоналом	1. «Покупать или растить»: экономическая модель принятия решения о найме извне или внутреннем продвижении. Анализ затрат (TCO — <i>Total Cost of Ownership</i>) на привлечение опытного специалиста против инвестиций в развитие собственного сотрудника. 2. Влияние демографической «ямы» 90-х годов на современный рынок труда в России: стратегии работодателей по

	удержанию сотрудников старшего возраста (50+) и адаптации программ стажировок для молодёжи. 3. Правовые аспекты перевода сотрудника с трудового договора на договор с самозанятым (ГПХ): риски переквалификации отношений налоговой службой и Государственной инспекцией труда. 4. Роль отраслевых советов по профессиональным квалификациям в формировании связки «внешний мир — внутренняя компания». Как профстандарты влияют на создание внутренних систем грейдов и карьерных треков. 5. <i>*Законодательные гарантии при массовом высвобождении персонала: сравнительный анализ процедур сокращения штата в РФ и одной из стран ЕС (на выбор).</i> * Обязательства работодателя, выходные пособия, сроки уведомления.
Тема 1.2 Законодательство, регулирующие систему управления персоналом	1. Дистанционная работа после пандемии: эволюция главы 49.1 ТК РФ. Проблемы правоприменения: контроль рабочего времени, обеспечение оборудованием, охрана труда удалённого сотрудника. 2. Обработка персональных данных в HR-процессах от резюме до увольнения: что изменилось с ужесточением законодательства об административной ответственности? Практика получения согласий и трансграничной передачи данных. 3. Специальная оценка условий труда (СОУТ): не просто формальность. Как классы вредности, присвоенные по результатам СОУТ, влияют на льготы, компенсации и пенсионные отчисления для разных категорий работников. 4. Регулирование труда иностранных граждан: обзор последних изменений в миграционном законодательстве. Патентная система, ВКС (<i>высококвалифицированные специалисты</i>), ответственность работодателя как принимающей стороны. 5. Материальная ответственность работника: полная vs. ограниченная. Алгоритм взыскания

	ущерба без судебных разбирательств: какие документы необходимо оформить, чтобы процедура была юридически безупречной.
Тема 1.3 Понятия. Виды структуры персонала организации	1. От жёсткой иерархии к гибким командам (<i>Agile, squads, tribes</i>): как меняется структура персонала в крупных российских корпорациях (банки, телеком, IT). Преимущества и управленческие вызовы матричных структур. 2. Анализ кадрового состава через призму теории поколений (X, Y, Z, бумеры): как различия в ценностях формируют социальную структуру коллектива и влияют на внутренние коммуникации. 3. Формирование проектных команд: социометрический подход. Выявление неформальных связей и «центров влияния» в коллективе для создания наиболее эффективных составов рабочих групп. 4. Структура персонала градообразующего предприятия моногорода: высокая доля династий, низкая внешняя мобильность. Специфика HR-работы и социального партнёрства в таких условиях. 5. Аутстаффинг и заёмный труд: влияние на организационную структуру компании-заказчика. Управление вовлечённостью и лояльностью сотрудников, которые юридически не являются частью штата.
Тема 1.4 Виды структуры персонала организации.	1. Функциональная vs. дивизиональная структура: плюсы, минусы и условия применимости. Почему крупные холдинги переходят от функциональной модели к управлению по бизнес-юнитам. 2. Централизация и децентрализация функций управления персоналом: что отдать на аутсорсинг (кадровое администрирование, расчёт зарплаты), а что оставить внутри корпоративного центра экспертизы (развитие бренда работодателя, топ-таланты). 3. «Тихое увольнение» (<i>quiet quitting</i>) и его отражение в структуре персонала: рост доли формально работающих, но эмоционально выгоревших сотрудников. Методы

	диагностики и профилактики на уровне оргструктуры. 4. Проектирование организационной структуры под новую цифровую стратегию бизнеса. Какие новые роли и подразделения (например, Chief Data Officer, отдел роботизации) появляются и как они интегрируются в существующую иерархию. 5. Оптимизация численности персонала (<i>rightsizing</i>): методы анализа дублирующих функций и уровней управления. Как сократить штат без потери ключевых компетенций и управляемости.
Тема 1.5 Документооборот в системе управления персоналом	1. Кадровый электронный документооборот (КЭДО): пошаговый план внедрения. Выбор провайдера электронной подписи, перечень документов для перевода в цифру, изменение локальных нормативных актов (ЛНА). 2. Архив приказов по личному составу: вечное хранение или типичные ошибки. Правила формирования дел, нумерации, подготовки к передаче в государственный архив. Ответственность за утерю документов. 3. Личное дело сотрудника: мифы и реальность. Что работодатель обязан хранить, а включение каких документов является нарушением закона о персональных данных. Судебная практика. 4. Автоматизация согласования заявлений сотрудников (отпуск, отгул, материальная помощь) через чат-ботов и интеграцию с HRM-системами. Снижение нагрузки на кадровиков и ускорение процессов. 5. Локальные нормативные акты (ПВТР, Положение об оплате труда, Положение о премировании) как инструмент защиты работодателя. Формулировки, которые помогут выиграть трудовой спор в суде: разбор удачных и неудачных примеров.

Доклад

Контролируемые компетенции

УК-3. Способен	УК-3.3.1.	УК-3.У.1.	УК-3.В.1.
----------------	-----------	-----------	-----------

осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	основные факторы экономических, экологических, социальных и иных ограничений, влияющие на профессиональную деятельность	использовать для сохранения природной среды приемы и методы в профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	навыками осуществления профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений
---	---	--	---

(код компетенции, наименование компетенции, ИДК, наименование ИДК)

Наименование раздела (темы)	Вопросы
Тема 2.1 Профориентация	1. Цифровые карьерные навигаторы и VR-тренажёры как инструмент профориентации школьников: эффективность и перспективы в России. Анализ платформ (например, «Билет в будущее»), их влияние на осознанность выбора профессии у подростков. 2. Профориентация взрослых (<i>re-skilling</i> и <i>upskilling</i>) в условиях структурной трансформации экономики. Роль государства (профпереподчерез ЦЗН) и корпораций в помощи людям при смене профессиональной траектории после 35–40 лет. 3. Психологические аспекты ранней профориентации: риски профнавязывания со стороны родителей и общества. Как найти баланс между предрасположенностями ребёнка и запросами рынка труда. 4. От школьной скамьи до первого рабочего места: построение бесшовной системы профориентации (<i>школа — вуз/колледж — предприятие</i>). Кейсы успешных партнёрств образовательных учреждений и бизнеса. 5. Карьерное консультирование для людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ): специфика, барьеры и успешные практики инклюзивной профориентации на открытом рынке труда.

Тема 2.2 Наем, отбор, подбор и расстановка персонала	1. Инструменты ассесмента для отбора руководителей нового поколения: от классического собеседования к геймифицированным бизнес-симуляциям. Что лучше предсказывает реальный управленческий успех? 2. «Слепые» резюме и анонимный скрининг: помогает ли удаление персональных данных (пол, возраст, фото) бороться с неосознанными предубеждениями рекрутеров? Обзор исследований и практического опыта. 3. Искусственный интеллект в подборе: от чат-ботов-помощников до алгоритмов оценки видеоинтервью. Этические дилеммы, риск дискриминации и юридические ограничения использования ИИ в HR. 4. Стратегия найма А-игроков против стратегии массового подбора В/С игроков: экономическая целесообразность, различия в подходах и инструментах. Когда компании нужен хедхантинг, а когда — конвейер. 5. Расстановка персонала как динамическая система: создание внутренних маркетплейсов талантов (<i>internal talent marketplace</i>) для гибкого распределения проектных команд внутри корпорации.
Тема 2.3 Аттестация персонала. Деловая оценка персонала с учетом этнических и культурных различий при работе в коллективе.	1. Кросс-культурная адаптация западных моделей деловой оценки (OKR, МВО) в российских компаниях с филиалами в странах СНГ и Азии. Какие метрики требуют локализации, а какие универсальны. 2. Оценка компетенций межкультурного взаимодействия (<i>CQ — Cultural Intelligence</i>) у сотрудников глобальных команд. Методы диагностики и способы развития этого навыка. 3. Обратная связь без слёз: культурные особенности восприятия критики сотрудниками разных национальностей. Прямолинейность vs. контекст; индивидуализм vs. коллективизм в процессе <i>performance review</i>. 4. Юридические риски аттестации в

	многонациональном коллективе. Как доказать объективность критериев оценки и избежать обвинений в дискриминации по национальному или иному признаку. 5. Неформальные лидеры в кросс-культурных командах: как выявить и оценить их вклад, который не отражается в стандартных КРІ, но критически ва
Тема 2.5 Деловая оценка персонала с учетом этнических и культурных различий при работе в коллективе.	1. Корпоративные программы благополучия (<i>Well-being</i>): эволюция от ДМС к комплексным программам поддержки ментального, финансового и физического здоровья сотрудников. Оценка влияния на снижение текучести кадров. 2. ESG-принципы и социальная ответственность (S) как элемент бренда работодателя. Влияние социальных инициатив компании (экология, благотворительность, поддержка сообществ) на привлечение и удержание поколений Y и Z. 3. Развитие корпоративной инфраструктуры: от заводских столовых советского образца до современных корпоративных университетов, спортзалов и капсул для сна. ROI инвестиций в социальную инфраструктуру. 4. Управление трудовыми династиями на градообразующих предприятиях: плюсы (лояльность, передача традиций) и минусы (риск застоя, кумовство). Специфические методы работы с такими семьями. 5. Социальный пакет как конструктор: персонализация льгот (<i>cafeteria plan</i>) взамен стандартного набора. Как дать сотруднику выбор и повысить его удовлетворённость соцпакетом.
Тема 2.6 Управление социальным развитием	1. Корпоративные программы благополучия (<i>Well-being</i>): эволюция от ДМС к комплексным программам поддержки ментального, финансового и физического здоровья сотрудников. Оценка влияния на снижение текучести кадров. 2. ESG-принципы и социальная ответственность (S) как элемент бренда работодателя. Влияние социальных инициатив компании (экология,

	благотворительность, поддержка сообществ) на привлечение и удержание поколений Y и Z. 3. Развитие корпоративной инфраструктуры: от заводских столовых советского образца до современных корпоративных университетов, спортзалов и капсул для сна. ROI инвестиций в социальную инфраструктуру. 4. Управление трудовыми династиями на градообразующих предприятиях: плюсы (лояльность, передача традиций) и минусы (риск застоя, кумовство). Специфические методы работы с такими семьями. 5. Социальный пакет как конструктор: персонализация льгот (<i>cafeteria plan</i>) взамен стандартного набора. Как дать сотруднику выбор и повысить его удовлетворённость соцпакетом.
Тема 2.7 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	1. Горизонтальная карьера как альтернатива вертикальной: управление профессиональным ростом эксперта («I-shaped», «T-shaped», «π-shaped» специалисты). Мотивация сильных специалистов, которые не хотят быть руководителями. 2. Планирование преемственности (<i>Succession Planning</i>) для ключевых должностей: от формальных списков кадрового резерва к живым процессам подготовки дублёров. Кейсы экстренной замены топ-менеджеров. 3. Коучинг первых лиц (<i>Executive Coaching</i>) как инструмент ускорения карьеры руководителя. Как измерить эффективность коучинга и отличить его от психотерапии или консалтинга. 4. Карьерные треки для удалённых и гибридных сотрудников. Как обеспечить равные возможности для продвижения тех, кто работает в офисе, и тех, кто распределён географически. 5. «Дауншифтинг» и сознательное замедление карьеры: как компаниям работать с ценными сотрудниками, желающими снизить уровень ответственности ради work-life balance, не теряя их экспертизу.

Тема 2.8 Управление кадровым резервом	1. Трансформация кадрового резерва: от закрытых списков «блатных» к открытым внутренним биржам талантов. Принципы прозрачности, меритократии и самообучения в современных программах HiPo (<i>High Potential</i>). 2. Разработка индивидуальных планов развития (ИПР) для участников кадрового резерва: типичные ошибки (слишком общие цели, отсутствие ресурсов) и лучшие практики (привлечение ментора, реальные проекты). 3. Критерии отбора в кадровый резерв: почему одних только высоких результатов в текущей должности недостаточно. Оценка лидерского потенциала, обучаемости и соответствия культуре компании. 4. Что делать, если участник кадрового резерва не получил повышение в ожидаемые сроки? Стратегии удержания демотивированных высокопотенциальных сотрудников. 5. Метрики эффективности программ кадрового резерва: что считать успехом? Сравнение стоимости закрытия вакансии внутренним кандидатом и внешним наймом, процент удержания резервистов через 1–2 года.
---------------------------------------	---

Приложение: методические материалы и рекомендации представлены ниже.

Требования и рекомендации к оформлению докладов

1. Общие принципы
 - Правило «10/20/30» (адаптированное): не более 10–12 слайдов на доклад длительностью 7–10 минут. Один слайд должен быть понятен за ~20 секунд. Размер шрифта — не менее 24 пт для основного текста и 36–44 пт для заголовков.
 - Визуализация превыше всего: экология — наука о связях и процессах. Графики, схемы, карты и фотографии работают лучше сплошного текста.
 - Единство стиля: все слайды должны быть выполнены в едином шаблоне (шрифты, цвета, расположение логотипов).
 - Читаемость: тёмный текст на светлом фоне читается легче, чем наоборот. Избегайте ярких, кислотных цветов.
2. Структура презентации (*классическая из 10-12 слайдов*)
 - Слайд 1: Титульный
 - Название учебного заведения, кафедры.

- Тема доклада (*крупно, чётко*).
- ФИО докладчика, группа.
- ФИО научного руководителя (*с указанием учёной степени/должности*).
- Год выполнения.

Слайд 2: Введение (*Актуальность, цель и задачи*)

- Актуальность проблемы: 2–3 тезиса, почему эта тема важна именно сейчас (*например, статистика загрязнения, новый закон, недавний инцидент*).
- Цель работы: что вы хотите доказать или выяснить? *Формулировка: «Оценить влияние...», «Разработать предложения по...».*
- Задачи: 3–5 конкретных шагов для достижения цели (*«Проанализировать нормативную базу», «Рассчитать массу выбросов», «Предложить мероприятия...»*).
- Объект и предмет исследования.

Слайд 3: Методология (*Материалы и методы*)

Краткое описание того, как вы проводили исследование. Это придаёт работе научную достоверность.

- Анализ нормативно-правовой базы (*какие законы изучены*).
- Расчётные методы (*указать методики расчёта выбросов, платы за НВОС*).
- Инструментальные замеры (*если проводились; указать приборы*).
- Картографический анализ (*использование ГИС-систем*).
- Статистические методы обработки данных.
(*Не расписывайте подробно, достаточно перечислить*).

Слайды 4–8: Основная часть (*Теория + Практика*)

Это ядро вашего доклада. Обычно делится на теоретическую и практическую части.

- **Теоретический блок (1–2 слайда):**
 - Ключевые термины, законы, классификации.
 - Нормативные требования (*ПДК, классы опасности, ставки платы*).
 - Можно использовать схему или инфографику.
- **Практический/аналитический блок (3–4 слайда):**
 - Результаты ваших расчётов. Не вставляйте огромную таблицу Excel! Выведите на слайд только итоговую цифру и ключевой график.
 - Пример: диаграмма структуры выбросов от автотранспорта (*CO, NOx, CH*).
 - Пример: карта-схема расчётной санитарно-защитной зоны предприятия.
 - Пример: динамика платежей за размещение отходов за 3 года (*столбчатая диаграмма*).
 - Анализ ситуации: сравнение полученных данных с нормативами, фоновыми значениями или данными прошлых лет.

Слайд 9: Результаты и обсуждение

- Краткие выводы по каждой задаче, поставленной во введении.
- Главный результат вашей работы. Что показал ваш расчёт/анализ?

- Интерпретация результатов: хорошо это или плохо? Соответствует ли норме? Каковы тенденции?

Слайд 10: Заключение и рекомендации

- Основные выводы: обобщение главного результата в 2–3 предложениях.
- Рекомендации/предложения: самое ценное в прикладном докладе.
 - Для предприятия: перечень природоохранных мероприятий (*установить фильтр, внедрить отдельный сбор*).
 - Для города: план озеленения, предложение по изменению маршрута транспорта.

- Оценка экономического или экологического эффекта от внедрения предложений (*если возможно*).

Слайд 11: Спасибо за внимание!

- Благодарность аудитории.
- Контакты для вопросов (*email, можно QR-код со ссылкой на электронную почту или профиль*).

3. Оформление и дизайн

Элемент	Требования
Текст	Минимум текста. Используйте тезисы, списки (не более 5–6 пунктов), короткие фразы. Полные предложения нужны только в выводах.
Шрифты	Без засечек (<i>Arial, Calibri, Roboto</i>). Единый шрифт для всех слайдов. Заголовки — полужирный, размер 36–44. Текст — обычный, размер 24–28.
Цвета	Спокойная палитра. Например: тёмно-зелёный, синий, серый на белом или светло-сером фоне. Цвет можно использовать для выделения ключевых цифр или проблемных зон (<i>например, красным</i>).
Графика	Все графики и диаграммы должны иметь названия осей, легенду и единицы измерения. Фотографии — высокого качества. Каждая иллюстрация должна иметь подпись (<i>Рисунок 1 – Карта..., Фото автора</i>).
Списки	Маркированные списки предпочтительнее нумерованных, если пункты не следуют в строгой последовательности.
Анимация	Использовать минимально. Только для последовательного появления элементов, чтобы управлять вниманием аудитории. Никаких прыгающих букв и звуковых эффектов.

4. Подготовка к выступлению

1. Репетиция: проговорите доклад вслух с таймером. Убедитесь, что укладываетесь в регламент.

2. Дублирование информации: никогда не читайте текст со слайда. Слайд — это опора для вас и визуальная помощь для слушателей. Вы говорите то, чего нет на слайде (*детали, пояснения*).
3. Будьте готовы к вопросам: продумайте, какие вопросы вам могут задать по результатам, методике и рекомендациям. Подготовьте ответы.
4. Распечатка: имейте при себе распечатку всех слайдов по 6 или 9 на листе на случай сбоя техники.

Творческая работа

Контролируемые компетенции

УК-3. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	УК-3.3.1. основные факторы экономических, экологических, социальных и иных ограничений, влияющие на профессиональную деятельность	УК-3.У.1. использовать для сохранения природной среды приемы и методы в профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	УК-3.В.1. навыками осуществления профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений
---	--	---	--

(код компетенции, наименование компетенции, ИДК, наименование ИДК)

Наименование раздела (темы)	Вопросы
Тема 3.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	1. За пределами денег: как выстроить эффективную систему нематериальной мотивации в условиях ограниченного бюджета. Анализ инструментов (признание, гибкий график, обучение) и их реального влияния на вовлечённость. 2. Поколение Z на рабочем месте: деконструкция мифов и адаптация системы мотивации. Что действительно мотивирует «зумеров»: от скорости карьерного роста до ценностей компании (*EVP*). 3. Разбор удачных и провальных кейсов внедрения игровых механик в отделах продаж, поддержки и разработки. 4. Финансовое благополучие сотрудников как часть системы мотивации. Корпоративные программы финансовой грамотности, льготное

	кредитование и их влияние на снижение уровня стресса и текучести кадров. 5. Обратная связь как главный стимул к развитию. Сравнение эффективности традиционных годовых оценок с современными форматами *(Check-in*, пульс-опросы, обратная связь 360°). Как сделать фидбэк инструментом мотивации, а не наказания.
Тема 3.2 Организационная культура	1. Культура «сверху» и «снизу»: разрыв между декларируемыми ценностями СЕО и реальной культурой команд. Методы диагностики этого разрыва и стратегии его преодоления. 2. «Toxic Culture»: диагностика и методы оздоровления токсичной корпоративной среды.** Роль HR и руководства в распознавании симптомов (сплетни, микроменеджмент, отсутствие доверия) и проведении «терапии». 3. Управление организационной культурой в период слияний и поглощений (*M&A*).** столкновение двух миров. Кейсы успешной и неуспешной интеграции культур российских компаний. 4. Корпоративная культура удалённых и гибридных команд. Как формировать чувство принадлежности (*belonging*) и транслировать ценности без совместных обедов и пятничных посиделок. 5. Роль лидера-создателя в формировании культуры стартапа. Как личность основателя отпечатывается на ДНК компании и что происходит с этой культурой при масштабировании бизнеса.
Тема 3.3 Управление конфликтами и стрессами	1. Медиация как альтернатива дисциплинарным взысканиям: технология разрешения споров внутри команды силами нейтрального посредника. Когда этот метод применим, а когда — нет. 2. Профессиональное выгорание лень: как руководителю отличить одно от другого и какие управленческие меры предпринять в каждом случае. Профилактика выгорания на уровне отдела.

	3. Конфликт поколений в одном отделе (*X, Y, Z*): управление различиями в коммуникации, отношении к иерархии и балансу работы/жизни. Трансформация конфликта в синергию. 4. Организационные изменения (реорганизация, внедрение нового ПО) как источник коллективного стресса. План коммуникаций и психологической поддержки сотрудников для минимизации сопротивления и тревожности. 5. Стрессоустойчивость как ключевая компетенция руководителя. Инструменты самодиагностики уровня стресса у менеджера и техники управления эмоциями в кризисных ситуациях.
--	--

Итоговый тест

Контролируемые компетенции

ОПК-2. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод оценки персонала основан на сборе информации о действиях сотрудника от его руководителя, коллег, подчинённых и иногда клиентов?

1. Метод «360 градусов».
2. Аттестация.
3. Ассессмент-центр.
4. Ранжирование.

Запишите цифру правильного ответа

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Как называется совокупность материальных и нематериальных благ, которые работодатель предлагает сотруднику взамен за его труд?

1. Заработная плата.
2. Система грейдов.
3. Ценностное предложение работодателя (EVP).
4. Социальный пакет.

Запишите цифру правильного ответа

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Согласно Трудовому кодексу РФ, какой максимальный срок испытания при приёме на работу может быть установлен для рядового сотрудника (не руководителя)?

1. Один месяц.

2. Три месяца.
3. Шесть месяцев.
4. Двенадцать месяцев.

Запишите цифру правильного ответа

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая теория мотивации выделяет две группы факторов: «гигиенические» (условия труда, зарплата), вызывающие неудовлетворённость при их отсутствии, и «мотиваторы» (признание, ответственность), побуждающие к работе?

1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
2. Теория Х и Y Д. Макгрегора.
3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
4. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.

Запишите цифру правильного ответа

5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Процесс целенаправленного формирования управленческих качеств у сотрудников, включённых в специальный список для замещения ключевых должностей в будущем, называется:

1. Управление текучестью кадров.
2. Формирование кадрового резерва.
3. Планирование численности персонала.
4. Ротация кадров.

Запишите цифру правильного ответа.

6. Прочитайте текст и установите соответствие между этапом жизненного цикла сотрудника в организации и основной HR-функцией на этом этапе.

А. Привлечение.	1. Наставничество, введение в должность, знакомство с корпоративной культурой.
Б. Адаптация.	2. Формирование бренда работодателя, сорсинг, проведение ярмарок вакансий.
В. Развитие.	3. Индивидуальные планы развития, обучение, работа с талантами.
Г. Удержание.	4. Анализ причин увольнений, разработка конкурентоспособной системы вознаграждения, мониторинг вовлечённости.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

7. Прочитайте текст и установите соответствие между типом организационной структуры и её ключевой характеристикой.

А. Линейно-функциональная.	1.Сотрудники подчиняются одновременно функциональному руководителю и руководителю проекта/продукта.
Б. Матричная.	2.Структура создаётся временно для решения конкретной задачи и распускается после её выполнения.
В. Дивизиональная.	3.Четкая вертикаль власти, разделение по функциям (<i>производство, финансы, маркетинг</i>).
Г. Проектная.	4.Самостоятельные бизнес-единицы или филиалы, отвечающие за свой продукт или регион.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

8. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Как называется процесс систематического анализа должностей для определения их относительной ценности внутри организации с целью построения справедливой системы оплаты труда?

1. Грейдинг.
2. Хедхантинг.
3. Бенчмаркинг.
4. BSC (*Balanced Scorecard*).

Запишите ответ

9. Рассчитайте коэффициент текучести кадров по инициативе работника за квартал, если среднесписочная численность составила 200 человек, а по собственному желанию уволилось 10 сотрудников. Формула: $K_{тек} = \frac{\text{Число уволенных по собств. желанию}}{\text{Среднесписочная числ.}} \times 100\%$

Запишите значение: .

10. В компании действует система оплаты труда с премией. Оклад специалиста — 80 000 рублей. Премия составляет 25% от оклада при

выполнении КРІ. Специалист выполнил план на 110%, что согласно положению о премировании увеличивает премию пропорционально перевыполнению. Рассчитайте итоговый доход специалиста за месяц.
Запишите значение _____.

Ключи оценивания

№ задания	Верный ответ			
1.	1			
2.	3			
3.	2			
4.	3			
5.	2			
6.	A	Б	В	Г
	2	1	3	4
7.	A	Б	В	Г
	3	1	4	2
8.	2			
9.				
10.	110000			

Итоговый тест

Контролируемые компетенции

УК-3. УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой документ является основным локальным нормативным актом, регламентирующим порядок приёма, перевода и увольнения работников в организации?

1. Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР).
2. Положение об оплате труда.
3. Штатное расписание.
4. Трудовой договор.

Запишите цифру правильного ответа

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Как называется процесс определения деловых и личных качеств работника с целью установления его соответствия занимаемой должности или претендента на вакантную должность?

1. Адаптация.
2. Аттестация.
3. Мотивация.
4. Социализация.

Запишите цифру правильного ответа

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу, какие потребности являются базовыми и должны быть удовлетворены в первую очередь?

1. Потребности в уважении и признании.
2. Физиологические потребности (еда, вода, жильё, сон).
3. Потребности в самоактуализации.
4. Потребности в безопасности.

Запишите цифру правильного ответа

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой вид кадровой политики характеризуется тем, что руководство компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы?

1. Пассивная.
2. Реактивная.
3. Превентивная.
4. Активная.

Запишите цифру правильного ответа

5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое «грейд» в системе оплаты труда?

1. Индивидуальный коэффициент производительности сотрудника.
2. Группа должностей, имеющих одинаковую ценность для компании и находящихся в одном диапазоне окладов.
3. Ежемесячная премия за выполнение плана.
4. Процент от продаж, получаемый менеджером.

Запишите цифру правильного ответа.

6. Прочитайте текст и установите соответствие между методом отбора персонала и его описанием.

А. Собеседование.	1.Предварительный отбор информации о профессиональном опыте кандидата без прямого контакта.
Б. Тестирование (Assessment Center).	2.Прямой диалог для оценки коммуникативных навыков, мотивации и совместимости с культурой компании.
В. Анализ резюме.	3.Комплексная оценка компетенций кандидатов с помощью серии упражнений, кейсов и интервью.
Г. Проверка рекомендаций.	4.Запрос информации у предыдущих работодателей для подтверждения фактов биографии и оценки рабочих качеств.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

7. Прочитайте текст и установите соответствие между теорией мотивации и её автором.

А. Двухфакторная теория (мотиваторы-гигиена).	1.Д. Макклелланд.
Б. Теория приобретённых потребностей.	2.Ф. Герцберг.
В. Теория Х и Теория Y.	3.В. Врум.
Г. Теория ожиданий.	4.Д. Макгрегор.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

8. Прочитайте текст и установите соответствие между видом адаптации и его содержанием.

А. Профессиональная адаптация.	1.Усвоение писанных и неписанных правил поведения, традиций коллектива, установление межличностных отношений.
Б. Психофизиологическая адаптация.	2.Освоение профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения работы.

В. Социально-психологическая адаптация.	3. Привыкание к режиму труда и отдыха, уровню шума, освещённости, монотонности операций.
Г. Организационная адаптация.	4. Понимание своей роли в структуре компании, системы подчинения и принятия решений.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

9. Рассчитайте текучесть кадров (в процентах) в отделе за год, если среднесписочная численность составила 50 человек, а по собственному желанию и за нарушение дисциплины уволилось 10 сотрудников.

(Формула: $(\text{Число уволенных} / \text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$)

Запишите значение _____.

10. Сотрудник имеет должностной оклад 60 000 рублей. В текущем месяце он отработал норму времени полностью (22 дня) и один день работал в выходной по приказу руководителя с двойной оплатой. Рассчитайте общую сумму начисленной заработной платы за месяц до вычета налогов.

Запишите значение _____.

Ключи оценивания

№ задания	Верный ответ			
1	1			
2	2			
3	2			
4	4			
5	2			
6	А	Б	В	Г
	2	3	1	4
7	А	Б	В	Г
	2	1	4	3
8	А	Б	В	Г
	2	3	1	4

9	20
10	65455