



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ
ИМЕНИ ГЛАВНОГО МАРШАЛА АВИАЦИИ А. А. НОВИКОВА»**

УТВЕРЖДАЮ



Ректор

/ Ю.Ю. Михальчевский

« 04 »

04

2025 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Стратегическое и операционное управление персоналом организаций
воздушного транспорта**

Направление подготовки
25.04.03 Аэронавигация

Направленность программы (профиль)
Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте

Квалификация выпускника
магистр

Форма обучения
очная

Санкт-Петербург
2025

1 Цели освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины «Стратегическое и операционное управление персоналом организаций воздушного транспорта»: формирование у выпускника знаний о стратегических и операционных направлениях развития персонала, приобретение навыков по созданию системы организационно-управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала, повышение эффективности и конкурентоспособности организации воздушного транспорта и ее сотрудников.

Задачами освоения дисциплины являются:

- знакомство с теоретическими и методологическими вопросами разработки стратегии развития персонала, направлений ее реализации в системе непрерывного обучения персонала организации воздушного транспорта;
- изучение современного состояния и актуальных направлений профессионального развития специалистов на предприятиях воздушного транспорта;
- формирование умения диагностики развития персонала и развития потенциала личности руководителя;
- формирование навыка сбора информации на рынке образовательных услуг и разработки программ развития персонала;
- приобретение навыков по созданию системы непрерывного развития персонала, применения на практике организационно-управленческих и кадровых технологий по развитию профессионального потенциала авиаспециалистов.

Дисциплина «Стратегическое и операционное управление персоналом организаций воздушного транспорта» обеспечивает подготовку обучающегося к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого и научно-исследовательского типов.

2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегическое и операционное управление персоналом организаций воздушного транспорта» представляет собой дисциплину, относящуюся к Блоку 1 цикла дисциплин ОПОП ВО по направлению подготовки 25.04.03 «Аэронавигация», профиль «Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте».

Дисциплина «Стратегическое и операционное управление персоналом организаций воздушного транспорта» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте», «Экономическая и финансовая аналитика», «Технология принятия управленческих решений на воздушном транспорте», «Научно-практический семинар: Современные тренды организации управления в авиатранспортной сфере», «Цифровизация управленческих процессов на воздушном транспорте», «Управление качеством подготовки авиационного персонала».

Дисциплина изучается в 3 семестре.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Стратегическое и операционное управление персоналом организаций воздушного транспорта» направлен на формирование следующих компетенций: ПК-1; ПК-3.

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ПК-1	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия по стратегическому и операционному управлению персоналом и подразделениями организации воздушного транспорта
ИД ¹ _{ПК-1}	Применяет методы нормирования труда, технологии и методы формирования контроля бюджетов на персонал, методы анализа выполнения планов и задач производственной деятельности, определения их экономической эффективности
ИД ² _{ПК-1}	Применяет технологии операционного управления персоналом организации воздушного транспорта и основы экономики труда
ИД ³ _{ПК-1}	Управляет мотивацией и стимулированием труда, служебно-профессиональным продвижением персонала организации воздушного транспорта
ИД ⁴ _{ПК-1}	Применяет нормы трудового законодательства и права социального обеспечения, а также иных актов, содержащих нормы трудового права, владеет методиками разработки и внедрения локальных нормативных актов в области управления персоналом организации воздушного транспорта
ИД ⁵ _{ПК-1}	Определяет цели, анализирует стратегии развития, корпоративную культуру и организационно-штатную структуру организации воздушного транспорта
ПК-3	Способен организовывать и проводить научные исследования в сфере управления кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте
ИД ¹ _{ПК-3}	Организует и проводит исследования в области стратегического и операционного управления кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте
ИД ² _{ПК-3}	Анализирует и обобщает результаты исследований, разрабатывает предложения по их внедрению в области управления кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте
ИД ³ _{ПК-3}	Апробирует результаты научных исследований в области стратегического управления персоналом организации воздушного транспорта

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- особенности применения методов нормирования труда, технологий и методов контроля за формированием и расходованием бюджетов на персонал;
- основные технологии операционного управления персоналом организации воздушного транспорта;
- подходы к оценке способностей и возможностей своих сотрудников;
- теоретические основы принятия управленческих решений в области управления персоналом;
- цели, стратегии развития персонала организации;
- виды ответственности руководителя за принятые решения;
- корпоративную культуру и условия нахождения компромисса в достижении консенсуса.

Уметь:

- разработать методику анализа выполнения планов и задач производственной деятельности организаций воздушного транспорта;
- выявлять актуальные области приложения знаний;
- актуализировать способности и возможности своих сотрудников;
- без предубеждения воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения;
- отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений;
- находить компромисс между различными мнениями и принимать рациональные решения.

Владеть:

- навыками методики нормирования и контроля организационных мероприятий для повышения эффективности процедур стратегического и операционного управления персоналом;
- способностью применять технологии операционного управления персоналом организации;
- способностью отстаивать собственное мнение;
- способностью нести ответственность за принятие и реализацию решений;
- принципами и современными методами организации работы коллективов исполнителей.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		3
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	44,5	44,5
лекции	14	14
практические занятия	28	28
семинары	—	—
лабораторные работы	—	—
курсовой проект (работа)	—	—
Самостоятельная работа студента	66	66
Промежуточная аттестация:	36	36
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	33,5	33,5

5 Содержание дисциплины

5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы (разделы) дисциплины	Количество часов	Компетенции		Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК-1	ПК-3		
Тема 1. Стратегический подход к профессиональному развитию персонала организации	16	+	+	ВК, Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС, ПАР
Тема 2. Операционное управление развитием персонала – компонент развития организации воздушного транспорта	20	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС, ПАР
Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности	20	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС, ПАР
Тема 4. Система операционного управления персоналом организаций	26	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС, ПАР

Темы (разделы) дисциплины	Количество часов	Компетенции		Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК-1	ПК-3		
Тема 5. Комплексный подход к оценке подготовки и профессионального развития персонала организации	26	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС, ПАР
Итого за 3 семестр	108				
Промежуточная аттестация	36				
Итого по дисциплине	144				

Сокращения: Л– лекция, ПЗ – практическое занятие, ВК – входной контроль, СРС – самостоятельная работа студента, Д – доклад, УО – устный опрос, РС – решение ситуационных задач, ПАР – письменная аудиторная работа.

5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
семестр 3							
Тема 1. Стратегический подход к профессиональному развитию персонала организации	2	4			10		16
Тема 2. Операционное управление развитием персонала – компонент развития организации воздушного транспорта.	2	6			12		20
Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности	2	6			12		20
Тема 4. Система операционного управления персоналом организаций	4	6			16		26
Тема 5. Комплексный подход к оценке подготовки и профессионального развития персонала организации.	4	6			16		26
Итого за 4 семестр	14	28	–	–	66	–	108
Промежуточная аттестация							36
Итого по дисциплине							144

Сокращения: Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

5.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический подход к профессиональному развитию

Стратегические цели компонента развития человеческих ресурсов. Стратегия развития персонала организации. Структура стратегического управления. Роль человеческого фактора в современном инновационном процессе. Понятия «инновация» и «инновационный процесс». Определение человеческого фактора в контексте организационных культур. Этапы развития стратегического подхода. Методы нормирования труда. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал организации воздушного транспорта.

Тема 2. Операционное управление развитием персонала – компонент развития организации воздушного транспорта

Взаимодействие стратегического и операционного управления персоналом организации. Операционное управление персоналом организации воздушного транспорта. Развитие персонала в условиях различных организационных культур. Современные подходы к управлению развитием персонала. Профессиональное развитие, основные виды и формы. Операционное управление профессиональным развитием и обучением. Разработка программ развития персонала. Развитие управленческого потенциала в организации. Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека. Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации. Конфликт как инструмент развития персонала. Развитие персонала в процессе командной работы. Формирование лояльности и преданности сотрудников организации. Основы экономики труда. Применение основных технологий операционного управления персоналом организации воздушного транспорта. Подходы к оценке способностей и возможностей сотрудников организации.

Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности

Понятие «человеческий фактор» и его функциональное содержание. Индивидуально-психологические и личностные свойства человека в профессиональной деятельности, их развитие. Развитие индивидуально-психологических и личностных свойств персонала организации. Качество потенциала человека. Фазы развития работников. Непрерывное образование работников. Формирование потенциала человека. Факторы развития работников. Основные стадии развития персонала. Жизненный цикл работника в организации. Цикл удовлетворенности результатом труда. Цикл устаревания знаний и навыков. Цикл карьеры. Закон убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом. Этапы становления профессионала. Оценка профессионализма работника. Формирование стратегии конкурентоспособности работника. Понятие компе-

тентности. Состав структурных элементов категории «компетенция». Компетентностный подход: методы и условия реализации.

Тема 4. Система операционного управления персоналом организаций

Сущность системы операционного управления персоналом организаций. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала организаций. Участники процесса развития профессионализма персонала. Обучаемость и планирование персонала организации. Сопротивление обучению. Формы, виды, принципы и методы обучения. Цель, задачи и методы функционирования учебных центров. Основные особенности функционирования учебных центров. Проблема критериев оценки эффективности обучения персонала. Модели оценки эффективности профессионального обучения персонала. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации воздушного транспорта.

Тема 5. Комплексный подход к оценке подготовки и профессионального развития персонала организации

Современные подходы к оценке уровня развития персонала организаций воздушного транспорта. Диагностика развития персонала и развития потенциала личности руководителя. Оценка результатов процесса профессионального развития и обучения персонала. Анализ результатов аттестации и других видов текущей деловой оценки. Принятие решений по профессиональному развитию персонала. Сущность понятия «эффективность» и основные подходы к ее оценке. Цель оценки эффективности развития персонала организации. Модели оценок внутрифирменного обучения. Модели оценки эффективности обучения персонала. Критерии и показатели оценки эффективности функции развития персонала. Ресурсный, процессный, целевой и комплексный подходы к оценке персонала. Направления разработки критериев оценки эффективности развития персонала. Показатели экономического и социального содержания оценки эффективности развития персонала.

5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие 1. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал организации воздушного транспорта.	4
2	Практическое занятие 2. Разработка модели компетенций на примере стратегии авиакомпаний.	6
3	Практическое занятие 3. Разработка системы операционного управления развитием персонала организации воздушного транспорта.	6
4	Практическое занятие 4. Проблема критериев	6

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
	оценки эффективности обучения персонала.	
5	Практическое занятие 5. Решение проблемы оценки эффективности обучения персонала. Оценка лояльности персонала компании.	6
Итого по дисциплине		28

5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–18]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	10
2	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–18]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	12
3	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–18]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	12
4	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–18]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	16
5	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–18]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	16
Итого по дисциплине		66

5.7 Курсовые работы

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Литвак, Б. Г. **Стратегический менеджмент** : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/508941>.
2. Одегов, Ю. Г. **Кадровая политика и кадровое планирование** : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/567525>.
3. **Управление персоналом** : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01928-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/562150>.
4. **Управление человеческими ресурсами** : учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/559924>.

б) дополнительная литература:

5. Абуладзе, Д. Г. **Документационное обеспечение управления персоналом** : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 374 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16657-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/562146>.
6. Доронина, Л. А. **Организация и технология документационного обеспечения управления** : учебник и практикум для вузов / Л. А. Доронина, В. С. Иритикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16016-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/560116>.
7. **Кадровая политика и кадровый аудит организации** : учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/567626>.

8. Мансуров, Р. Е. **Настольная книга директора по персоналу** : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 384 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/559997>.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

9. **Журнал «Управление персоналом»**. [Электронный ресурс] . — Режим доступа: <http://www.top-personal.ru> — свободный Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru> — свободный

10. **Федеральная служба государственной статистики**. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный.

11. **Министерство финансов РФ**. Официальный сайт Министерства финансов РФ. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru/>, свободный.

12. **Министерство труда и социальной защиты РФ (Минтруд России)**. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>, свободный.

13. **Правительство РФ** [Электронный ресурс] официальный сайт Правительства РФ. - Режим доступа: [http:// www.government.ru/](http://www.government.ru/), свободный.

14. **ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА. РОСАВИАЦИЯ** [Электронный ресурс]: официальный сайт. Режим доступа: <https://favt.gov.ru> , свободный.

15. **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/> , свободный.

16. **ЮРАЙТ. Образовательная платформа** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru>.

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

17. **Консультант Плюс** [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный.

18. **Гарант** [Электронный ресурс] официальный сайт компании Гарант. - Режим доступа: <http://www.aero.garant.ru> , свободный.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения учебного процесса и в зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины.

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 40 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 20 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	

В соответствии с расписанием учебные занятия также проводятся в других аудиториях Университета, в том числе, поточных аудиториях, оснащенных оборудованием, аналогичным оборудованию аудиторий 365 и 363.

Компьютерный класс (ауд. 139) с выходом в сеть «Интернет», оснащенный компьютерами и оргтехникой, обеспечивает обучающихся во время самостоятельной подготовки рабочими местами и доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся также используются: библиотечный фонд Университета; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета (ауд. 125).

8 Образовательные и информационные технологии

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

Входной контроль проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения обучающимися дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

Лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив развития экономических знаний в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы и практические примеры.

Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих тем, а также приобрести начальные практические навыки. Рассматриваемые в рамках практического занятия задачи, ситуации, примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках подготовки обучающихся. Практические занятия предусматривают участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практические занятия по дисциплине являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Самостоятельная работа обучающихся является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой.

Самостоятельная работа включает выполнение учебных заданий, в том числе и индивидуальных.

9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Оценочные средства включают: решение ситуационных задач, письменную аудиторную работу, задания, выдаваемые на самостоятельную работу по темам дисциплины (подготовка докладов), устный опрос пройденного материала.

Устный опрос проводится на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

Обсуждение докладов обучающихся проходит в рамках практических занятий по темам дисциплины. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при заслушивании докладов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к простому воспроизведению текста. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом обучающийся может обращаться к своим записям, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

Решение ситуационных задач представляет собой практическое применение теоретических знаний к конкретной хозяйственной ситуации (совокупности хозяйственных операций, осуществляемых в рамках организации).

Письменная аудиторная работа выполняется обучающимися на практических занятиях по индивидуальным вариантам на основании задания, выдаваем-

мого преподавателем по соответствующей теме дисциплины и представляет собой оценку практического применения полученных теоретических знаний.

Контроль выполнения задания, выполняемого на практических занятиях, преследует собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде экзамена в 3 семестре. К моменту сдачи экзамена должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля.

Экзамен позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Билет включает два теоретических вопроса и задачу.

9.1. Балльно-рейтинговая система оценки текущего контроля успеваемости и знаний и промежуточной аттестации студентов

Не применяется.

9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Устный опрос оценивается следующим образом:

«зачтено»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы;

«не зачтено»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.

Решение ситуационных задач оценивается:

«зачтено»: обучающийся самостоятельно правильно решает задачу, дает обоснованную оценку по итогу решения;

«не зачтено»: обучающийся отказывается от выполнения задачи или не способен ее решить самостоятельно, а также с помощью преподавателя.

Доклад:

«зачтено»: грамотное и непротиворечивое изложение сути вопроса при использовании современных источников. Обучающийся способен сделать обоснованные выводы, а также уверенно отвечать на заданные в ходе обсуждения вопросы;

«не зачтено»: неудовлетворительное качество изложения материала и неспособность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации.

Письменная аудиторная работа:

«зачтено»: работа зачитывается в том случае, если задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями и сделаны необходимые выводы;

«не зачтено»: работа не зачитывается в том случае, если обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует

поставленным требованиям, а в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине

В учебном плане курсовых работ не предусмотрено.

9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам

Обеспечивающие дисциплины: «Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте», «Экономическая и финансовая аналитика», «Технология принятия управленческих решений на воздушном транспорте», «Научно-практический семинар: Современные тренды организации управления в авиатранспортной сфере», «Цифровизация управленческих процессов на воздушном транспорте», «Управление качеством подготовки авиационного персонала».

Примерные вопросы входного контроля:

по дисциплине: «Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте»:

1. Сущность кадровой политики организации. Основные направления кадровой политики.

2. Стратегическое управление персоналом организации.

3. Основы кадрового планирования в организации.

4. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

по дисциплине: «Экономическая и финансовая аналитика»:

1. Баланс. Бухгалтерский баланс: понятие, структура.

2. Основные методы финансового анализа.

3. Анализ деловой активности авиапредприятия.

4. Показатели рентабельности деятельности авиапредприятия.

5. Направления повышения эффективности деятельности авиакомпании.

по дисциплине: «Технология принятия управленческих решений на воздушном транспорте»:

1. Стратегические управленческие решения в организации воздушного транспорта.

2. Тактические управленческие решения в организации воздушного транспорта.

3. Инновационные управленческие решения в организации воздушного транспорта.

по дисциплине: «Научно-практический семинар: Современные тренды организации управления в авиатранспортной сфере»:

1. Показатели экономической эффективности, выбор критериев экономической эффективности.

2. Опишите методику проведения экономической оценки планов предприятия.

по дисциплине: «Цифровизация управленческих процессов на воздушном транспорте»:

1. Основные направления цифровизации транспортной отрасли.
2. Методы принятия решений.

по дисциплине: «Управление качеством подготовки авиационного персонала»:

1. Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов организаций воздушного транспорта.
2. Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников.
3. Требования к образовательным организациям и организациям, осуществляющим обучение специалистов согласно перечню специалистов авиационного персонала гражданской авиации.
4. Непрерывная система профессиональной подготовки руководящего и диспетчерского персонала.
5. Образовательные траектории специалистов гражданской авиации.

9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
I этап		
ПК-1	ИД_{ПК-1}¹ ИД_{ПК-1}² ИД_{ПК-1}³ ИД_{ПК-1}⁴ ИД_{ПК-1}⁵	Знает: – особенности применения методов нормирования труда, технологий и методов контроля за формированием и расходованием бюджетов на персонал; – основные технологии операционного управления персоналом организации воздушного транспорта; – подходы к оценке способностей и возможностей своих сотрудников; – цели, стратегии развития персонала организации; – виды ответственности руководителя за принятые решения; – корпоративную культуру и условия нахождения компромисса в достижении консенсуса. Умеет: – разработать методику анализа выполнения планов и задач производственной деятельности организаций воздушного транспорта; – отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений; – находить компромисс между различными мнени-

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
		ниями и принимать рациональные решения.
ПК-3	ИД _{ПК-3} ¹ ИД _{ПК-3} ² ИД _{ПК-3} ³	Знает: – теоретические основы принятия управленческих решений в области управления персоналом. Умеет: – выявлять актуальные области приложения знаний.
II этап		
ПК-1	ИД _{ПК-1} ¹ ИД _{ПК-1} ² ИД _{ПК-1} ³ ИД _{ПК-1} ⁴ ИД _{ПК-1} ⁵	Умеет: – актуализировать способности и возможности своих сотрудников. Владеет: – навыками методики нормирования и контроля организационных мероприятий для повышения эффективности процедур стратегического и операционного управления персоналом; – способностью применять технологии операционного управления персоналом организации; – способностью нести ответственность за принятие и реализацию решений; – принципами и современными методами организации работы коллективов исполнителей.
ПК-3	ИД _{ПК-3} ¹ ИД _{ПК-3} ² ИД _{ПК-3} ³	Умеет: – без предубеждения воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения. Владеет: – способностью отстаивать собственное мнение.

Шкала оценивания при проведении промежуточной аттестации

«Отлично» выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания по рассматриваемой компетенции и умение уверенно применять их на практике при решении задач, свободное и правильное обоснование принятых решений. Отвечая на вопрос, может быстро и безошибочно проиллюстрировать ответ собственными примерами. Обучающийся самостоятельно правильно решает задачу, дает обоснованную оценку итогам решения.

«Хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на

практике, но допускает в ответе или в решении задачи некоторые неточности, хорошо владеет всем содержанием, видит взаимосвязи, но не всегда делает это самостоятельно без помощи преподавателя. Обучающийся решает задачу верно, но при помощи преподавателя.

«Удовлетворительно» выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы в рамках заданной компетенции, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации. Отвечает только на конкретный вопрос, соединяет знания из разных разделов курса только при наводящих вопросах преподавателя. Ситуационная задача решена не полностью, или содержатся незначительные ошибки в расчетах.

«Неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины в рамках компетенций, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач. Не раскрыты глубина и полнота при ответах. Задача не решена даже при помощи преподавателя.

9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине

9.6.1 Примерные контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Назовите и охарактеризуйте стратегии управления персоналом предприятия.
2. Раскройте содержание стратегии управления персоналом на разных этапах жизненного цикла предприятия.
3. Назовите и охарактеризуйте основные составляющие стратегии управления персоналом.
4. Опишите модель процесса стратегического управления как модель оценки организации в соответствии со SWOT-анализом.
5. Перечислите возможные мероприятия по реализации стратегии управления персоналом.

Темы докладов

1. Понятие и структура стратегического управления персоналом в организации воздушного транспорта.

2. Развитие персонала в системе стратегического управления организацией воздушного транспорта.
3. Непрерывное образование работников в гражданской авиации.
4. Категория «компетенция» и ее структурные элементы.
5. Система операционного управления персоналом и ее составляющие.
6. Стратегическое и операционное управление мотивацией персонала организации воздушного транспорта.
7. Применение методов научного исследования в системе стратегического управления персоналом организации.
8. Современные технологии развития персонала организаций воздушного транспорта.
9. Оценка эффективности системы операционного управления персоналом организации воздушного транспорта.
10. Качество управления персоналом организации воздушного транспорта.
11. Методы преодоления сопротивления персонала обучению.
12. Стратегическое управление карьерным ростом и служебно-профессиональным продвижением персонала организации воздушного транспорта.

Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

В соответствии с планом практических занятий обучающийся подготавливает доклад по предлагаемой теме с презентацией в формате PowerPoint.

Типовые ситуационные задачи

Задача 1. Кадровая стратегия и требования к персоналу

Определить по краткой характеристике тип кадровой стратегии, сформулировать требования к персоналу и заполнить таблицу.

Тип стратегии	Краткая характеристика стратегии	Требования к персоналу
	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы краткосрочны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания быстрое осуществление ближайших мер	
	Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента для будущего организации.	
	В центре внимания сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат.	
	Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение работающих насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли.	
	Основная цель - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу.	

Задача 2. Типы кадровых стратегий

Определить, какой стратегии соответствует каждая из задач, и заполнить таблицу. В таблице приведены основные задачи, стоящие перед организацией с различными стратегиями развития. Обосновать свой выбор. Задание выполняется индивидуально или в группах по 3-4 человека.

Задача	Стратегия развития	Составляющие стратегии УП (наем, оценка, вознаграждение, развитие)
Создание условий для экономического роста		
Обеспечение высокого качества товаров и услуг		
Овладение механизмом конкуренции		
Фокусирование внимания на оптимизации издержек		
Сужение номенклатуры производимой продукции		
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам		

Примерный вариант письменной аудиторной работы

Задача. Творческая работа

Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации:

Фирма вынуждена сокращать затраты на персонал – социальный пакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

- 1 Стратегические цели компонента развития человеческих ресурсов.
- 2 Стратегия развития персонала организации.
- 3 Структура стратегического управления.
- 4 Роль человеческого фактора в современном инновационном процессе.
- 5 Понятия «инновация» и «инновационный процесс».
- 6 Определение человеческого фактора в контексте организационных культур.
- 7 Этапы развития стратегического подхода.
- 8 Методы нормирования труда.
- 9 Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал организации воздушного транспорта.
- 10 Взаимодействие стратегического и операционного управления персоналом организации.
- 11 Операционное управление персоналом организации воздушного транспорта.

- 12 Развитие персонала в условиях различных организационных культур.
- 13 Современные подходы к управлению развитием персонала. Профессиональное развитие, основные виды и формы.
- 14 Операционное управление профессиональным развитием и обучением.
- 15 Разработка программ развития персонала.
- 16 Развитие управленческого потенциала в организации.
- 17 Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека.
- 18 Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации.
- 19 Конфликт как инструмент развития персонала.
- 20 Развитие персонала в процессе командной работы.
- 21 Формирование лояльности и преданности сотрудников организации.
- 22 Основы экономики труда.
- 23 Применение основных технологий операционного управления персоналом организации воздушного транспорта.
- 24 Подходы к оценке способностей и возможностей сотрудников организации.
- 25 Понятие «человеческий фактор» и его функциональное содержание.
- 26 Индивидуально-психологические и личностные свойства человека в профессиональной деятельности, их развитие.
- 27 Развитие индивидуально-психологических и личностных свойств персонала организации.
- 28 Качество потенциала человека.
- 29 Фазы развития работников.
- 30 Непрерывное образование работников.
- 31 Формирование потенциала человека.
- 32 Факторы развития работников.
- 33 Основные стадии развития персонала.
- 34 Жизненный цикл работника в организации.
- 35 Цикл удовлетворенности результатом труда.
- 36 Цикл устаревания знаний и навыков.
- 37 Цикл карьеры.
- 38 Закон убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом.
- 39 Этапы становления профессионала.
- 40 Оценка профессионализма работника.
- 41 Формирование стратегии конкурентоспособности работника.
- 42 Понятие компетентности.
- 43 Состав структурных элементов категории «компетенция».
- 44 Компетентностный подход: методы и условия реализации.
- 45 Сущность системы операционного управления персоналом организаций.

- 46 Управление мотивацией и стимулированием труда персонала организаций.
- 47 Участники процесса развития профессионализма персонала.
- 48 Обучаемость и планирование персонала организации.
- 49 Сопротивление обучению.
- 50 Формы, виды, принципы и методы обучения.
- 51 Цель, задачи и методы функционирования учебных центров.
- 52 Основные особенности функционирования учебных центров.
- 53 Проблема критериев оценки эффективности обучения персонала.
- 54 Модели оценки эффективности профессионального обучения персонала.
- 55 Служебно-профессиональное продвижение персонала организации воздушного транспорта.
- 56 Современные подходы к оценке уровня развития персонала организаций воздушного транспорта.
- 57 Диагностика развития персонала и развития потенциала личности руководителя.
- 58 Оценка результатов процесса профессионального развития и обучения персонала.
- 59 Анализ результатов аттестации и других видов текущей деловой оценки.
- 60 Принятие решений по профессиональному развитию персонала.
- 61 Сущность понятия «эффективность» и основные подходы к ее оценке.
- 62 Цель оценки эффективности развития персонала организации.
- 63 Модели оценок внутрифирменного обучения.
- 64 Модели оценки эффективности обучения персонала.
- 65 Критерии и показатели оценки эффективности функции развития персонала.
- 66 Ресурсный, процессный, целевой и комплексный подходы к оценке персонала.
- 67 Направления разработки критериев оценки эффективности развития персонала.
- 68 Показатели экономического и социального содержания оценки эффективности развития персонала.

Типовые задачи для проведения промежуточной аттестации

Задача 1. На примере выбранной Вами организации воздушного транспорта дайте характеристику составляющих ее системы стратегического управления персоналом.

Задача 2. На примере выбранной Вами организации воздушного транспорта дайте характеристику применяемых в ней методов операционного управления персоналом.

Задача 3. Назовите известные Вам методы эмпирического и теоретического исследования. Приведите примеры применения данных методов в системе стратегического управления персоналом выбранной Вами организации воздушного транспорта.

Задача 4. На примере выбранной Вами организации воздушного транспорта дайте характеристику применяемых технологий стратегического и операционного управления развитием авиационного персонала.

Задача 5. На примере выбранной Вами организации воздушного транспорта дайте характеристику ее организационной культуры (по основным элементам) и назовите возможные пути ее совершенствования с учетом имеющихся проблем (недостатков).

10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания дисциплины «Стратегическое и операционное управление персоналом организаций воздушного транспорта» характеризуется совокупностью методов, приемов и средств обучения, обеспечивающих реализацию содержания и учебно-воспитательных целей дисциплины, которая может быть представлена как некоторая методическая система, включающая методы, приемы и средства обучения. Такой подход позволяет более качественно подойти к вопросу освоения дисциплины обучающимися.

Учебные занятия начинаются и заканчиваются по времени в соответствии с утвержденным режимом СПб ГУГА в аудиториях согласно семестровым расписаниям теоретических занятий. На занятиях, предусмотренных расписанием, обязаны присутствовать все обучающиеся.

Лекции являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретической подготовки обучающихся по дисциплинам. Лекция имеет целью дать систематизированные основы научных знаний по дисциплине, раскрыть состояние и перспективы прогресса конкретной области науки и экономики, сконцентрировать внимание на наиболее сложных и узловых вопросах. Эта цель определяет дидактическое назначение лекции, которое заключается в том, чтобы ознакомить обучающихся с основным содержанием, категориями, принципами и закономерностями изучаемой темы и предмета обучения в целом, его главными идеями и направлениями развития. Именно на лекции формируется научное мировоззрение обучающегося, закладываются теоретические основы фундаментальных знаний будущего управленца, стимулируется его активная познавательная деятельность, решается целый ряд вопросов воспитательного характера.

Каждая лекция должна представлять собой устное изложение лектором основных теоретических положений изучаемой дисциплины или отдельной темы как логически законченное целое и иметь конкретную целевую установку. Особое место в лекционном курсе по дисциплине занимают вводная и заключительная лекции.

Вводная лекция должна давать общую характеристику изучаемой дисциплины, подчеркивать новизну проблем, указывать ее роль и место в системе изучения других дисциплин, раскрывать учебные и воспитательные цели и кратко знакомить обучающихся с содержанием и структурой курса, а также с организацией учебной работы по нему. Заключительная лекция должна давать научно-практическое обобщение изученной дисциплины, показывать перспективы развития изучаемой области знаний, навыков и практических умений.

Практические занятия проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков при решении управленческих задач. Основным содержанием этих занятий является практическая работа каждого обучающегося. Назначение практических занятий – закрепление, углубление и комплексное применение на практике теоретических знаний, выработка умений и навыков обучающихся в решении практических задач. Вместе с тем, на этих занятиях, осуществляется активное формирование и развитие навыков и качеств, необходимых для последующей профессиональной деятельности. Практические занятия проводятся по наиболее сложным вопросам дисциплины и имеют целью углубленно изучить ее содержание, привить обучающимся навыки самостоятельного поиска и анализа информации, умение делать обоснованные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение. Каждое практическое занятие заканчивается, как правило, кратким подведением итогов, указаниями преподавателя о последующей самостоятельной работе.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде экзамена в 3 семестре. К моменту сдачи экзамена должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Экзамен позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 25.04.03 «Аэронавигация», направленность программы (профиль) «Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры
№ 3 «Истории и управления персоналом»

« 11 » 03 2025 года, протокол № 7 .

Разработчик:

д.э.н., доцент  Иванова М. О.
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчика)

Заведующий кафедрой № 3 «Истории и управления персоналом»

д.э.н., доцент  Иванова М.О.
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)

Программа согласована:

Руководитель ОПОП

д.э.н., доцент  Иванова М.О.
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета « 23 » 04 2025 года, протокол № 7 .