

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:18:36
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Цифровая трансформация в публичном управлении
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации»
(код и наименование РПД)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование направления подготовки)

заочная
форма(ы) обучения

Год набора - 2025

Санкт-Петербург, 2023 г.

Авторы–составители:

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры государственного и муниципального управления
Шеина А. Ю.

Заведующий кафедрой

государственного и муниципального управления,
доктор экономических наук,
доцент Хлутков А.Д.

Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления. Протокол от № 9 от 23 ноября 2023 г.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	16
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".....	17
7.1. Основная литература.....	17
7.2. Дополнительная литература.....	18
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	18
7.4. Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Иные источники.....	18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	18

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовать и руководить командой проекта, управлять персоналом, используя властные полномочия
ПКс-1	Способен участвовать в осуществлении стратегического управления в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами) в данной деятельности	ПКс-1.2	Способен осуществлять постановку целей, формировать условия их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Организовывает и руководит командой проекта, управляет персоналом, используя властные полномочия	УК-3.1	на уровне знаний: философские и научные основы управления персоналом; типология команд; роли в команде; современные концепции управления персоналом; методы управления командами
		на уровне умений: формировать команду проекта; организовывать работу команды проекта;

		создавать систему мотивации команды подбирать необходимые инструменты для найма, адаптации, оценки персонала
		на уровне навыков: владеть цифровыми навыками для формирования и организации работы команды проекта. владеть современными технологиями для управления персоналом в команде проекта;
Осуществляет постановку целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой	ПКс-1.2	на уровне знаний: понимать методiku постановки цели для персонала; понимать процесс организации условий для достижения цели; адекватно воспринимать, анализировать, влиять на формирование и использование навыков членов команды;
		на уровне умений: выявлять интересы заинтересованных сторон на при постановке цели; проактивно выявлять потенциальные проблемы в управлении персоналом; определять возможности и условия достижения максимального результата командой;
		на уровне навыков: владеть современными способами постановки цели в условиях динамично меняющейся среды; применять цифровые и гибкие методы в управлении персоналом.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц - 216 академических часов, 162 астрономических часа.

Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	216	162
Контактная работа с преподавателем	22	16,5
Лекции	6	4,5
Практические занятия	14	10,5
Консультация	2	1,5
Самостоятельная работа	181	135,75
Контроль	13	9,75
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов	
Промежуточная аттестация	Зачет, Экзамен	

*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина Б1.В.06 Управление людьми и командами в условиях цифровизации относится к дисциплинам вариативной части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление профиль "Цифровая трансформация в публичном управлении" и изучается студентами на 2 курсе, 2 семестра и 3 курсе 1 семестра.

Дисциплина базируется на знаниях (изучается после):

Б1.О.08 Деловые коммуникации в профессиональной сфере

Б1.В.01 Развитие информационного общества: цифровая экономика

Б1.В.02 Управленческая экономика

Б1.О.06 Управление в социальной сфере

Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации

Б1.В.03 Управление проектами в цифровой среде

Б1.В.04 Data management

Б1.О.05 Муниципальное управление и местное самоуправление

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен, зачет.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3 Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Цифровая трансформация рынка труда	25	1		1		23	УО/Д-П/Д/К
Тема 2	Теоретические аспекты управления людьми и командами	25	1		1		23	УО/Д-П/Д/К
Тема 3	Группы, команды и командообразование. Типология команд.	24,5	0,5		2		22	УО/Д-П/Д/К
Тема 4	Управление							УО/Д-П/

	удаленными командами	25,5	0,5		2		23	Д/К
Тема 5	Управление талантами	26	1		2		23	УО/Д-П/ Д/К
Тема 6.	Мотивация людей в команде	24,5	0,5		2		22	УО/Д-П/ Д/К
Тема 7.	Создание цифровой культуры	25	1		2		22	УО/Д-П/ Д/К
Тема 8.	Взаимодействие в командах в условиях цифровой среды	25,5	0,5		2		23	УО/Д-П/ Д/К
Промежуточная аттестация		13						Зачет, экзамен
Всего:		216	6		14	2	181	
Всего, в астроном. часах		162	4		10,5	1,5	135,75	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)¹;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)²;

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)³;

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация, Д - дискуссия, К – решение кейсов.

Примечание:

** – разработчик указывает формы заданий текущего контроля успеваемости (контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и т.п.) и виды учебных заданий (эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.), с применением которых ведется мониторинг успешности освоения образовательной программы обучающимися*

1 Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

2 См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

3 Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

*** – разработчик указывает формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З)/зачет с оценкой (ЗО).*

Используемые сокращения и примечания включаются после каждой из заполняемых таблиц.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда

Рынок труда в эпоху цифровой трансформации. Подходы к цифровизации трудовых процессов в организации. Виды цифровой занятости. Аутстаффинг. Аутсорсинг. Платформенная занятость. Защита и условия занятости в эпоху цифровизации. Условия дистанционной занятости. Учет трудовых усилий работников и безопасность цифровой занятости. Трансформация отношений работник-работодатель в условиях цифровизации. Особенности нормативных барьеров цифровизации работы с персоналом в России. Барьеры дистанционной занятости и пути их решения: опыт России и других стран мира. Изменения в HR под влиянием Индустрии 4.0. Глобальных HR тренды. HR тренды российских компаний.

Тема 2. Теоретические аспекты управления людьми и командами

Эволюция концепций управления людьми (управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, гуманистический подход: управление человеком). Особенности современного управления, востребованность командного подхода. Формальные и неформальные группы – первооснова команд. Истоки командного подхода. Система управления по целям и ценностям.

Тема 3. Группы, команды и командообразование. Типология команд.

Феномены групп и команд. Типы групп в организации. Ключевые параметры группы и команды. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду. Личность и группа. Роли в группе. Правила поведения в группе. «Кодекс Грайса». Типология команд по функциональной принадлежности. Типология команд на основе их численности. Командные роли по модели Белбина. Требования к качествам участников команд. Сущность и назначение ролей участников команд. Институционализация построения команд (нормы и правила командной работы). Этапы формирования команд. Виртуальная команда. Управление командой. Особенности Agile-команд.

Тема 4. Управление удаленными командами

Преимущества и недостатки удаленных команд. Технологии и инструменты организации работы удаленных команд. Особенности командообразования в удаленных командах. Организация работы удаленного сотрудника. Проведение совещаний в удаленном формате. Стартапы. Продуктовые и сервисные компании с распределёнными командами.

Тема 5. Управление талантами

Феномен таланта. Модели управления талантами. Типы талантов (Г. Гарднер, Р. Лейдер, С. Кови). Методы определения талантов. Ключевые компоненты управления талантами. Отличие привлечения талантов от рекрутинга. Стратегии привлечения талантов. Процесс приобретения талантов. Процесс раскрытия талантов. Цифровые технологии в управлении талантами. Когнитивный рекрутинг. Цифровой рекрутинг. Адаптация как часть системы управления талантами. Подходы к автоматизации процедуры адаптации. Обучение как часть управления талантами. Цифровые методы при выстраивании личных и командных треков обучения.

Тема 6. Мотивация людей в команде

Мотивация как феномен. Теории мотивации. Виды мотивации. Факторы внутренней мотивации. Техники, содействующие внутренней мотивации. Принципы и способы мотивации членов команды на разных этапах. Взаимосвязь мотивации и эффективности деятельности команды. Особенности мотивации в цифровой среде.

Тема 7. Создание цифровой культуры

Феномен цифровой культуры. Этапы и уровни цифровой культуры. Ключевые ценности цифровой культуры в системе государственного управления, бизнеса. Функции цифровой культуры. Цифровой этикет. Цифровая культура экосистемы организации. Подходы, инструменты, методы формирования цифровой культуры. Модель цифровой культуры.

Тема 8. Взаимодействие в командах в условиях цифровой среды

Виды и типы коммуникаций в команде. Коммуникативные модели Фридемманн Шульц фон Туна, Риманна-Томанна, Джозефа Лифта и Харрингтона Инхамом (окно Джохари). Р.Колби опросник по межличностному доверию. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Эффект медики как основа нетворкинга. Инструменты взаимодействия в условиях цифровой среды.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия
Тема 2. Теоретические аспекты управления людьми и командами	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов
Тема 3. Группы, команды и командообразование. Типология команд.	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов
Тема 4. Управление удаленными командами	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов
Тема 5. Управление талантами	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов
Тема 6. Мотивация людей в команде	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов
Тема 7. Создание цифровой культуры	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов
Тема 8. Взаимодействие в командах в условиях цифровой среды	Устный опрос, доклад-презентация, дискуссия, решение кейсов

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые примеры для устного опроса

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Что поменялось на рынке труда в условиях цифровизации? Какие еще факторы на Ваш взгляд влияют на рынок труда?
2. В чем различия между традиционными формами занятости, аутстаффигом, аутсорсингом, платформенной занятостью.
3. В чем отличие между группами и командами?
4. Выделите ключевые характеристики концепций управления людьми. Какие из представленных концепций сегодня выражены в России и в какой пропорции. Ответ аргументируйте.
5. Какие преимущества и недостатки управления и работы в удаленных командах вы можете назвать? Как на Ваш взгляд будет развиваться данная форма работы?
6. Как вы видите процесс «закрытия вакансии» в рамках модели управления талантами?
7. Как вы думаете, отличается ли мотивация людей разных поколений?
8. Как вы для себя определяете, что такое цифровая культура?

Типовые темы для докладов-презентаций

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеив второстепенное, выведите на слайды (не более 10 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации:

1. Цифровая трансформация рынка труда: зарубежный опыт.
2. Выберите одну из концепций управления людьми и раскройте ее на примере компании.
3. Технологические тренды и их влияние на сферу HR
4. Командные роли по модели Белбина
5. Особенности командообразования в удаленных командах
6. Модели управления талантами
7. Цифровой этикет

Типовые темы для дискуссий

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, определите различные подходы к решению поставленной проблемы, сформулируйте собственную точку зрения и выстройте аргументацию, которая позволит защитить ее. Подготовьте краткое выступление, приготовьтесь отстаивать собственную точку зрения в рамках дискуссии в аудитории:

1. Интернет-пространство – это место недоверия или доверия?
2. Качественно продуманная внешняя мотивация может заменить внутреннюю?
3. Как влияет цифровизация на процессы управления людьми (отбор, подбор, найм, адаптация, оценка, мотивация, увольнение)?
4. Автоматизация рабочих мест: угроза для занятости или источник предпринимательских возможностей?

5. Виртуальные команды – дистанционное обучение? Как на Ваш взгляд должны быть сформированы образовательные треки в виртуальных и традиционных командах?
6. Как собрать **команду цифровой** трансформации?
7. Выберите любой документальный фильм для просмотра и сформулируйте свою точку зрения о выдвигаемых проблемах и тенденциях. Подумайте, как это меняет Ваши представления о цифровой трансформации?
«Чип внутри меня» (2022), «Социальная дилемма» (2020), «Консольные войны» (2020), «Профессии будущего» (2020), «Cambridge Analytica. Скандальный взлом» (2019), «Кто тебя сделал?» (2018), «Генезис 2.0» (2018), «АльфаГо» (2017), «О, интернет! Грезы цифрового мира» (2016), «Интернет-мальчик: История Аарона Шварца» (2014)

Типовой пример ситуационной задачи (кейса, практического задания)

Практическое задание 1

Пройдите тестирование и проведите самоанализ результатов.

Тест на тип личности Маейрс-Бриггс (MBTI)

Практическое задание 2

Сформулируйте правила цифрового этикета для работы в команде, занимающей проведением Event-мероприятий, в том числе по государственному заказу.

Практическое задание 3

Сформулируйте план по проработке внутренней и внешней мотивации для удаленной команды, которая реализовывает проект, рассчитанный сроком на год, численностью в 12 человек. Миссию, отрасль и дополнительные условия проекта необходимо обозначить самостоятельно.

Практическое задание 4.

Проанализируйте кадровый портал Правительства Санкт-Петербурга <https://hr.gov.spb.ru/>. Как на Ваш взгляд можно выстроить работу с потенциальными государственными служащими в рамках концепции управления талантами и использования цифровых технологий.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Экзамен (зачет) проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 7 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
 - ходить по вкладкам в браузере
 - сидеть в наушниках
 - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
 - звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1	Организовывает и руководит командой проекта, управляет персоналом, используя властные полномочия	Корректно определяет компетенции членов команды, осуществляет поиск, найм, оценку используя цифровые технологии. Демонстрирует знание способов оценки и мотивации членов команд для эффективной деятельности Точно определяет необходимые методы и инструменты работы для управления персоналом.
ПКс-1.2	Осуществляет постановку целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой	Корректно осуществляет постановку целей. Демонстрирует способность сформировать условия для достижения цели. Точно определяет необходимые методы и инструменты для взаимодействия членов команды между собой и внешней средой.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к экзамену.

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Рынок труда в эпоху цифровой трансформации.
2. Виды цифровой занятости
3. Трансформация отношений работник-работодатель в условиях цифровизации.
4. Изменения в HR под влиянием Индустрии 4.0.
5. Эволюция концепций управления людьми
6. Система управления по целям и ценностям.
7. Феномены групп и команд.
8. Типы групп в организации. Ключевые параметры группы и команды.
9. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду.
10. Личность и группа. Роли в группе. Правила поведения в группе.
11. Командные роли по модели Белбина.
12. Институционализация построения команд (нормы и правила командной работы).
13. Этапы формирования команд.
14. Виртуальная команда.
15. Управление командой. Особенности Agile-команд.
16. Преимущества и недостатки удаленных команд.
17. Технологии и инструменты организации работы удаленных команд.
18. Особенности командообразования в удаленных командах.
19. Феномен таланта. Модели управления талантами.
- Типы талантов (Г. Гарднер, Р. Лейдер, С. Кови). Методы определения талантов.
21. Ключевые компоненты управления талантами. Отличие привлечения талантов от рекрутинга.
22. Стратегии привлечения талантов. Процесс приобретения талантов. Процесс раскрытия талантов. Цифровые технологии в управлении талантами. Когнитивный рекрутинг. Цифровой рекрутинг.
23. Адаптация как часть системы управления талантами. Подходы к автоматизации процедуры адаптации.
24. Обучение как часть управления талантами. Цифровые методы при выстраивании личных и командных треков обучения.
25. Мотивация как феномен.
26. Теории мотивации.
27. Особенности мотивации в цифровой среде.
28. Феномен цифровой культуры.
29. Этапы и уровни цифровой культуры. Ключевые ценности цифровой культуры в системе государственного управления, бизнеса.
30. Функции цифровой культуры. Цифровой этикет. Цифровая культура экосистемы организации. Подходы, инструменты, методы формирования цифровой культуры.
31. Модель цифровой культуры.
32. Виды и типы коммуникаций в команде.
33. Коммуникативные модели Фридемана Шульца фон Туна, Риманна-Томанна, Джозефа Лифта и Харрингтона Инхамом (окно Джохари). Инструменты взаимодействия в условиях цифровой среды.
34. Виды мотивации. Факторы внутренней мотивации. Техники, содействующие внутренней мотивации
35. Управленческая решетка Блейка-Моутона.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

В рамках деятельности Министерства экономического развития Российской Федерации по Национальному проекту «Туризм и индустрия гостеприимства» стоит задача по формированию команды цифровой трансформации туристической отрасли. Проработайте предложения, по формированию данной команды. Какими компетенциям должны обладать члены команды?

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

Оценка «**Зачтено**» выставляется за ответ, в котором системно, логично и последовательно изложен материал по всем поставленным вопросам. Студент демонстрирует способность делать самостоятельные выводы, комментировать излагаемый материал. При этом допускаются некоторые затруднения с ответами, например, с примерами из практики, с ответами на дополнительные вопросы.

Оценка «**Не зачтено**» ставится в случае, когда студент не знает значительной части учебного материала, допускает существенные ошибки; знания носят бессистемный характер; на большинство дополнительных вопросов даны ошибочные ответы либо ответ дается не по вопросу.

Экзамен

Оценка «ОТЛИЧНО» выставляется, когда студент:

Свободно применяет знания о истории и методологии науки государственного и муниципального управления и зарубежного опыта на практике. Грамотно представляет основные современные подходы к организации и исследованию государственных административных систем; основные этапы развития знаний о государственном управлении, методологические направления исследования и практики государственной администрации, специфику проблем государственного администрирования; принципы и методы анализа в рамках основных методологических подходов к управлению; свободно может заниматься разработкой программ исследований в области публичного управления; эффективно проводит анализ современных научных методов, их возможностей и ограничений, выбор методов для исследований и оценивания правительственных программ; адекватно применяет основные методы исследований публичного управления, выбирать конкретные методы и дизайны исследований, организовывать междисциплинарные проекты .

Оценка «ХОРОШО» выставляется, когда обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о

междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, когда обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» выставляется, когда обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

6. Методические материалы для освоения дисциплины

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 7, и материалами, выложенными в ДОТ.

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда	1. Выберите сферу деятельности, подумайте, как она может измениться в ближайшие 5-10-20-30 лет с учетом глобальных трендов, российской специфики и фактора неопределенности.
Тема 2. Теоретические аспекты управления людьми и командами	Как вы видите развитие гуманистической концепции: управление человеком в сочетании с нарастающей цифровой трансформацией.
Тема 3. Группы, команды и командообразование. Типология команд.	Методы Agile, scrum, kanban в командном подходе.
Тема 4. Управление удаленными командами	Современные технологии обучения и развития эмоционального интеллекта персонала в специфике управления удаленными командами.
Тема 5. Управление талантами	Как вы видите проактивный подход в найме, адаптации, обучении, мотивации, оценке персонала?

Тема 6. Мотивация людей в команде	Продумайте модель мотивации современной компании с учетом целей, поставленных в национальных проектах РФ, потенциалов цифрового общества.
Тема 7. Создание цифровой культуры	Миссия цифровой культуры. Этапы создания цифровой культуры
Тема 8. Взаимодействие в командах в условиях цифровой среды	Выделите проблемы взаимодействия в командах в условиях цифровой среды

Рекомендации по подготовке оценочных средств

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу магистранту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.
2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.
3. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.
4. Контрольная работа один из форм проверки знаний. В работе магистрант демонстрирует освоение теоретического материала и практические навыки. В работе важна аргументация, предлагаемых вариантов решения задач, логика изложения.
5. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 220 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-6496-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003140> (дата обращения: 24.09.2023). – Режим доступа: по подписке.
2. Чински Мэтьюсон, Р. Управление талантами: руководство по выращиванию сильной команды: практическое руководство / Р. Чински Мэтьюсон ; пер. с англ. Ю. Некрасова. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-9614-3202-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841889> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке.
3. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-

002196-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1915461> (дата обращения: 24.09.2023). – Режим доступа: по подписке.

7.2. Дополнительная литература

Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1: монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 240 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/3854. - ISBN 978-5-16-010226-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850628> (дата обращения: 24.09.2023). – Режим доступа: по подписке.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция РФ

2. Гражданский кодекс Российской Федерации

3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"

7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы:

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
2. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
3. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы:

1. EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
2. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

7.5. Иные источники

Журнал «Креативная экономика» - <https://creativeconomy.ru/keywords/marketing-territori>

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).

3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.