

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 20.05.2026 15:07:26
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 - Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегия и технологии HR-менеджмента

(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)–составитель(и) РПД:

Гриненко Тамара Григорьевна - кандидат филос. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич - д. э. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС

протокол № 8 от «02» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.91 «Стратегия управления человеческими ресурсами» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i>	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1	Решает задачи стратегического анализа организации и внешней среды, для выработки стратегии действий	<p>УК-1.1. 3-1. Знает теоретические основы стратегического анализа и стратегического планирования.</p> <p>УК-1.1. 3-2. Знает методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации в управлении человеческими ресурсами</p> <p>УК-1.1. 3-3. Знает теоретические основы разработки управленческих решений для профессиональных задач.</p> <p>УК-1.1. У-1. Умеет творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных профессиональных задач.</p> <p>УК-1.1. У-2. Умеет использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления.</p> <p>УК-1.1. У-3. Умеет разрабатывать стратегию действий в области управления человеческими ресурсами, принимать конкретные решения для ее реализации.</p> <p>УК-1.1. У-4. Умеет использовать методики постановки цели, определения способов ее достижения, разработки стратегий действий в области управления человеческими ресурсами</p>

			УК-1.2.	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций.	<p>УК-1.2. 3-1. Знает теоретические основы управления кадровыми рисками</p> <p>УК-1.2. 3-2. Знает теоретические основы разработки стратегии действий, направленных на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций.</p> <p>УК-1.2. 3-3. Знает методы критического и системного анализа.</p> <p>УК-1.2. У-1. Умеет организовывать процессы разработки стратегий, направленных на устранение кадровых рисков</p> <p>УК-1.2. У-2. Умеет использовать методы, процедуры и инструменты, применяемые для устранения рисков возникновения проблемных ситуаций в управлении персоналом</p>
Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом	ПКс-1	Способен разработать стратегию и политику управления персоналом организации и обеспечить их реализацию и реализацию кадровой безопасности	ПКс-1.1	Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечению кадровой безопасности	<p>ПКс-1.1 3-1 Знает: Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности</p> <p>ПКс-1.1 3-2 Знает: Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала</p> <p>ПКс-1.1 3-4 Знает: Методы анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>ПКс-1.1 3-5 Знает: Методы организационного проектирования</p> <p>ПКс-1.1 3-7 Знает: Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p>

					<p>ПКс-1.1 З-8 Знает: Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности</p> <p>ПКс-1.1 З-11 Знает: Цели, стратегия, корпоративная социальная политика и политика по персоналу, корпоративная культура</p> <p>ПКс-1.1 З-13 Знает: Основы социологии, психологии и экономики труда</p> <p>ПКс-1.1 З-14 Знает: Основы управления социальным развитием организации</p> <p>ПКс-1.1 З-15 Знает: Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения</p> <p>ПКс-1.1 З-20 Знает: Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права</p> <p>ПКс-1.1 З-26 Знает: Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом</p> <p>ПКс-1.1У--1 Умеет: Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности</p> <p>ПКс-1.1 У- 2 Умеет: Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>ПКс-1.1 У – 3 Умеет:</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>ПКс-1.1 У – 4 Умеет: Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>ПКс-1.1 У – 8 Умеет: Разрабатывать корпоративные социальные программы</p> <p>ПКс-1.1 У – 10 Умеет: Работать с информационными системами, услугами и сервисами в области стратегического управления персоналом</p> <p>ПКс-1.1 У – 13 Умеет: Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой</p>
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы 180 академических/ 135 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 4 академических часа.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 6 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 149 академических часов. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы,

применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» относится к базовым дисциплинам по направлению подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегии и технологии HR-менеджмента» и изучается студентами в во 2 и 3 семестрах.

Дисциплина базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте; Формирование кадровой политики и планирование персонала организации.

Дисциплина является одной из дисциплин, которые создают основу для дальнейшего формирования компетенций в ходе дисциплин логически, содержательно и методически взаимосвязанных с данной дисциплиной:; Социальная политика государства и управление социальным развитием организации; Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций; Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности; Технология управления обучением и развитием персонала; Управление организационной культурой; Управление кадровыми рисками; Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях; Кадровый консалтинг и аудит; Основы организации труда в условиях информационного общества.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются курсовой проект и экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Стратегическое управление: определение понятия и история становления стратегического менеджмента	32	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	29	Устный опрос Собеседование по терминам
Тема 2.	Ресурсы организации. Персонал как основной конкурентоспособный ресурс	33	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	30	Устный опрос Доклады
Тема 3.	Инструменты стратегического	33	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	30	Устный опрос Практическое

	HR-менеджмента													исследование
Тема 4.	Выбор стратегии управления персоналом	34	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	30	Устный опрос Доклады
Тема 5.	Реализация стратегии управления персоналом, оценка и контроль ее исполнения	33		0	0	3	0	0	0	0	0	0	30	Доклады Тестирование
	Курсовой проект													Защита курсового проекта
	Контроль	13								13				
Промежуточная аттестация		2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	экзамен
Итого		180	4	0	0	12	0	0	2	13		0	149	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

3.2 Содержание дисциплины

ТЕМА 1. Стратегическое управление: определение понятия и история становления стратегического менеджмента УК-1.1

Особенности современной ситуации, определяющей развитие организации: динамика смены технологий, глобализация, изменение жизненных стилей. «Тихая революция» в менеджменте. Современная философия и парадигма управления: ситуационный, системный, инновационный и стратегический подходы. Роль культуры и этики. Предпринимательский стиль и стратегическое управление. Стратегические решения как основа предпринимательского успеха организации, их роль в выборе и разработке стратегии и ее реализации. Стратегический и операционный аспекты управления организацией.

Эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента: стратегическое планирование, бюджетирование, стратегическое управление. Концепции Г. Минцберга и И. Ансоффа. Компоненты стратегического менеджмента. Роль стратегии в развитии организации. Определение миссии и целей организации. Социальная ответственность бизнеса.

ТЕМА 2. Ресурсы организации. Персонал как основной конкурентоспособный ресурс. УК-1.2

Ресурсный подход в стратегическом управлении. Ресурсы и активы организации. Ключевые факторы успеха. Стратегический потенциал организации. Концепция управления человеческими ресурсами. Внутренний и внешний рынок труда организации. Роль внутреннего и внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента. Конкурентные преимущества организации. Преимущества в навыках, ресурсах, позиционное превосходство. Результаты действия закона синергии. Ключевые компетенции организации - как основа ее конкурентоспособности. Система цепочек ценностей. Влияния различных факторов на текущее и будущее положение организации. SWOT-анализ и его применение в стратегическом HR-менеджменте.

ТЕМА 3. Инструменты стратегического HR-менеджмента. ПКс-1.1

Стратегическое планирование персонала организации. Кадровая политика как инструмент формирования кадрового потенциала организации, развитие и реализация которого направлена на достижение ее стратегических целей. Роль маркетинга персонала в формировании внешнего и внутреннего рынка труда организации. Ценности корпоративной культуры как уникальные не копируемые активы организации. Модель компетенций персонала – ключевой фактор успеха. Роль корпоративного университета в поддержании, воспроизводстве и развитии ключевых факторов успеха организации.

ТЕМА 4. Выбор стратегии управления персоналом. УК-1.2

Стратегический HR-менеджмент как неотъемлемый элемент общего стратегического управления организации. Взаимозависимость стратегии управления персоналом и стратегий развития организации. Жизненные циклы организации. Классификации моделей жизненных циклов. Кадровая политика организации на разных этапах жизненного цикла организации.

ТЕМА 5. Реализация стратегии управления персоналом, оценка и контроль ее исполнения. ПКс-1.1

Проектирование системы управления персоналом для реализации стратегии управления персоналом. Технологии управления персоналом и их функционал в управлении человеческими ресурсами. Процессный подход в реализации управления человеческими ресурсами. Система сбалансированных показателей. КРІ – как форма оценки. Assessment-zentr и его роль в оценке кадрового потенциала организации. Контроллинг персонала и его роль в реализации стратегического HR-менеджмента.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Стратегия управления человеческими ресурсами» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Устный опрос - УО, доклады - Д, собеседование по терминам - СТ, тестирование - Т.
Практическое исследовательское задание - ПИЗ

Тема 1. Стратегическое управление: определение понятия и история становления стратегического менеджмента УК-1.1

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. В чем заключаются особенности современного рынка труда.
2. Покажите стратегическую направленность социальной ответственности бизнеса
3. В чем заключается роль культуры и этики в управлении современными компаниями
4. Назовите компоненты стратегического менеджмента

Примерный список терминов для собеседования по терминам

АНАЛИЗ РАБОЧЕГО МЕСТА –
АУДИТ ПЕРСОНАЛА (кадровый) –
АУТ-ТЕХНОЛОГИИ –
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ –
ВЕУТРЕННИЙ РЫНОК ТРУДА –
ВНЕШНИЙ РЫНОК ТРУДА -
ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА –.
ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА –
КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ –.
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА –
КАДРОВАЯ РАБОТА –
КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ –
КВАЛИФИКАЦИЯ –
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО -

Тема 2. Ресурсы организации. Персонал как основной конкурентоспособный ресурс УК-1.2

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. В чем отличие ресурсов организации от ее активов.
2. Раскройте содержание концепции управления человеческими ресурсами.
3. Проанализируйте внутренний рынок персонала и его роль в формировании кадровой стратегии.
4. Рассмотрите компетентностный подход в управлении персоналом и его связь с разработкой кадровой стратегии.

Примерные темы докладов

1. Место и роль персонала организации в системе ее ресурсов.
2. Концепция управления человеческими ресурсами как основа стратегического HR-менеджмента.
3. Роль внутреннего и внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента.
4. SWOT-анализ и его применение в стратегическом HR-менеджменте

Тема 3. Инструменты стратегического HR-менеджмента ПКс-1.1

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Покажите, каким образом осуществляется стратегическое планирование персонала.
2. Охарактеризуйте каковы основные стратегические показатели оценки рабочего места.
3. Выявите и рассмотрите, в чем смысл кадровой политики как инструмента стратегического управления.
4. Охарактеризуйте стратегическую направленность маркетинга персонала.

Практическое исследовательское задание (ПИЗ)

Задание 1

Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть супер-продавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности.

Задание: Что можно предложить компании, чтобы снизить текучесть кадров сотрудников.

Задание 2

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится 70% объема работ Центра. По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания=семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Задание:

1. Определите и обоснуйте на каком этапе жизненного цикла находится Центр оценки
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору

Тема 4. Выбор стратегии управления персоналом УК-1.2

Примерный перечень вопросов устного опроса

1. Опишите генеральную стратегию организации и ее связь с кадровой стратегией.
2. Проанализируйте функциональные и ситуационные стратегии управления персонала.
3. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.
4. Назовите и рассмотрите принципы выбора стратегии

Примерные темы докладов

1. Место стратегического HR-менеджмента в общем стратегическом управлении организацией.
2. Модели жизненных циклов организации и их влияние на стратегию управления персоналом.
3. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на выбор HR-стратегии.

Тема 5. Реализация стратегии управления персоналом, оценка и контроль ее исполнения ПКс-1.1

Примерные темы докладов

1. Контроллинг персонал: основные понятия, цели, задачи.
2. Assessment-zentr как эффективный метод оценки кадрового потенциала.
3. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления
4. Ресурсный подход и его роль в реализации HR-стратегии

Примерные тестовые вопросы

Выберите правильный вариант ответа:

1. Концепция организационной культуры рассматривает организацию как:
 - а) объединение людей, имеющих примерно одинаковый уровень профессионального развития;
 - б) коллектив людей, сплоченных единством цели
 - в) целостный организм, имеющий характеристики, отличные от характеристик составляющих его частей.
2. Подход, рассматривающий работника как ключевой элемент стратегического развития характерен для концепции:
 - а) управления персоналом
 - б) управления трудовыми ресурсами
 - в) управления человеческими ресурсами.
3. Исходя из современных концепций, в качестве основного элемента управления конкурентное преимущество организации обеспечивает:
 - а) финансы
 - б) технология
 - в) знания
 - г) менеджмент
 - д) культура
4. Внешними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются:
 - а) ситуация на рынке труда
 - б) законы
 - в) корпоративная культура
 - г) деятельность служб занятости
 - д) цели организации
5. Внутренними факторами, влияющими на управление персоналом организации, являются

- а) задачи кадровой службы
- б) стиль руководства
- в) законодательство
- г) корпоративная культура
- д) цели организации

6. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы, называется:

- а) стратегией развития персонала
- б) стратегическим планированием
- в) кадровой политикой
- г) кадровой работой

7. Кадровая политика обусловлена:

- а) миссией организации
- б) целями развития организации
- в) финансовыми ресурсами организации

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,40	40
КТ 2	100	0,20	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ
Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1

Устный опрос
Собеседование по терминам

Тема 2

Устный опрос

Доклад

Тема 3

Устный опрос

Практическое исследовательское задание (ПИЗ)

КТ-2

Тема 4.

Устный опрос

Доклад

Тема 5.

Доклад

Тестирование

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания устного опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

2. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-----------------	-------------------

Содержание и раскрытие темы	0-25	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-10	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-25	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

1. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Качество анализа проблемы Содержание и раскрытие применяемых понятий	31-50	Детальное, последовательный анализ проблемы, грамотное применение всех понятий на примере выбранной темы
	16-30	Поверхностный анализ, неточное использование понятий
	0-15	Поверхностный анализ, использование понятий без привязки к проблеме исследования
Достоверность и актуальность информации	16-20	Представленная информация подтверждена ссылками на источники
	0-15	Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена
Количество выполненных заданий	30	Количество выполненных заданий от 85% до 100%

3. Критерии оценивания собеседования по терминам

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота анализа понятия	0-40	<i>Раскрыта сущность и содержание понятия, названы основные характеристики</i>
Логика изложения	0-30	<i>Четкая последовательность изложения, логические связи между частями материала.</i>
Стилистика	0-30	<i>Точные формулировки, лаконичность</i>
Итого максимально:	100	

4. Критерии оценивания тестовых заданий:

Критерии оценки	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 2-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену .

1. Формирование стратегии как процесс осмысления. Школа дизайна.
2. Построение стратегии как формальный процесс. Школа планирования.
3. Построение стратегии как аналитический процесс. Школа позиционирования.
4. Построение стратегии как процесс предвидения. Школа предпринимательства.
5. Построение стратегии как ментальный процесс. Когнитивный процесс.
6. Построение стратегии как развивающийся процесс. Школа обучения.

7. Построение стратегии как переговорный процесс. Школа власти.
8. Построение стратегии как коллективный процесс. Школа культуры.
9. Построение стратегии как реактивный процесс. Школа внешней среды.
10. Построение стратегии как процесс трансформации. Школа конфигурации.
11. Контроллинг в управлении персоналом: цель, задачи, технология
12. Планирование персонала как процесс стратегического управления.
13. Стадии жизненного цикла организации. И их влияние на управление персоналом
14. Разработка миссии, стратегии и целей организации.
15. Методика SWOT-анализа. и ее использование в стратегическом HR-менеджменте.
16. Формирование кадрового потенциала организации.
17. Персонал как ключевой фактор успеха организации
18. Социальная ответственность бизнеса
19. Ресурсы и активы организации.
20. Концепция управления человеческими ресурсами

Примеры практических заданий для промежуточной аттестации

Практическое задание №1 Высвобождение персонала

В одной из государственных корпораций директивно принято решение об оптимизации 12% численности аппарата управления всех бизнес-единиц корпорации. Не все руководители подразделений внутри некоторых бизнес-единиц разделяют правильность принятого решения, в связи с чем руководители по управлению персоналом столкнулись с большими трудностями при подготовке мероприятий по высвобождению персонала. Руководители подразделений пытаются саботировать процесс, ссылаясь на то, что в их командах нехватка персонала, низкий уровень автоматизации процессов, указывают другие причины и не предоставляют информацию о том, каких именно сотрудников они определяют для высвобождения. В связи с этим возник риск невыполнения задачи по оптимизации численности в установленные руководством корпорации сроки.

Задание

Предложите инновационную стратегию и тактику общения руководителей по работе с персоналом с руководителями подразделений. Какие приёмы и аргументы можно использовать для принятия правильного кадрового решения, чтобы руководители заняли конструктивную позицию в процессе подготовки и настроились на выполнение задачи по организации работы с тем же качеством, но в условиях оптимизированной численности

Практическое задание №2. Маркетинг персонала: проблемы системы привлечения человеческих ресурсов в региональной машиностроительной компании

Описание организации Акционерное общество «Артемовский машиностроительный завод «Вентпром»» – единственный отечественный изготовитель вентиляторов главного проветривания шахт, тоннелей и метрополитенов. Предлагаемая продукция организации: вентиляторы главного и местного проветривания, специальные вентиляторы, вентиляторы газоотсасывающие, тоннельные, дутьевые, воздухопроводы «OLDORID INTERNATIONAL». Предлагаемые услуги организации: модернизация (замена) вентиляторов главного проветривания, доставка и комплектация. Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – промышленной, по

самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной. Клиентами предприятия являются «Лукойл», Суал-Холдинг-Урал, «Апатит», ОАО «Сильвинит», АО «Авиакомпания “Алроса”», Южкузбассуголь, НЛМК, Беларуськалий, СУЭК, УГМК, РУСАЛ, Русская медная компания, Уралкалий, Кольская ГМК, Kazchrome, Росатом, «Белон», угольная компания «Южный Кузбасс», Казцинк, АО «Арселор Миттал Темиртау», ОАО «ММК», Казахмыс, метрополитены Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбург, Нижнего Новгорода, Еревана, Киева, Харькова, Минска. По Л. Грейнеру, АО «АМЗ “Вентпром”» находится на стадии директивного руководства, по И. Адизесу, – на стадии расцвета.

Описание ситуации

АО «АМЗ “Вентпром”» является самым крупным работодателем небольшого провинциального города в Уральском федеральном округе. Руководители организации, включая начальника отдела по управлению персоналом и руководителей подразделений, а также специалисты по привлечению персонала и недавно принятые на работу сотрудники уверены, что система привлечения человеческих ресурсов в организации работает успешно и недостатков в ней нет. Компания ежегодно проводит мониторинг эффективности HR-процессов, чтобы усовершенствовать их в случае необходимости. Процессы в сфере управления человеческими ресурсами стандартизированы. В компании применяется СТП СМК 029-2018 «Управление персоналом. Подбор, найм, увольнение». Согласно данному документу ежеквартально на основании перечня вакантных должностей и профессий, заявок от структурных подразделений предприятия и карт компетенций формируется план потребности в персонале. При подборе и отборе персонала сначала изучаются карты компетенций и анализируется банк данных претендентов, затем изучается кадровый резерв предприятия, проводится работа с внешним рынком труда, организуются и проводятся собеседования с кандидатами. По результатам собеседования начальник отдела по управлению персоналом (стаж работы более 10 лет) единолично принимает решение по поводу кандидата. Предприятие имеет низкую текучесть кадров, линейные руководители вовлечены в процесс привлечения человеческих ресурсов. Однако отдел по управлению персоналом постоянно сталкивается с проблемой привлечения высококвалифицированных специалистов из-за отсутствия у них желания работать в малых городах. Поэтому долго не закрываются вакансии с высокими квалификационными требованиями, особенно в сфере IT-технологий. HR-менеджеры расходятся в трактовке процесса привлечения персонала, не уверены в его результативности и утверждают, что часто привлекают персонал, хаотично используя методы поиска персонала. Обычно информация о вакансиях размещается в местной газете и распространяется среди сотрудников организации и их знакомых, но на интернет-сайтах по поиску работы и на сайте организации ее нет. В целом соискатели оценивают процедуру приема на работу на «хорошо» и «отлично», их все устраивает: информация о компании и должности подробная, на резюме быстро откликнулись, собеседование длилось не больше одного часа и было многоуровневым. Однако многие отмечают, что на собеседовании основной упор в оценке делается лишь на опыт работы и уровень квалификации кандидата без учета сформированных у него компетенций. Трудоустройство производится в полном соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Задания.

1. Выделите сильные и слабые стороны системы привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром».
2. Разработайте варианты преодоления слабых сторон системы привлечения человеческих ресурсов на данном предприятии.
3. Предложите HR-метрики для оценки эффективности системы привлечения человеческих ресурсов на АМЗ «Вентпром».

(https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/119752/1/978-5-7996-3573-2_2022.pdf)

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

		б) номенклатура должностей 2. качественную
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выберите несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации:</p> <p>а) административные;</p> <p>б) экономические;</p> <p>в) статистические;</p> <p>г) социально-психологические;</p> <p>д) стимулирования.</p>
		<p>2. Аудит эффективности направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и охватывает:</p> <p>а) аудит социальных выплат</p> <p>б) аудит удовлетворенности персонала</p> <p>в) аудит текучести кадров</p> <p>г) аудит классификации рабочих мест</p> <p>д) аудит мотивационного потенциала</p>
Задание закрытого типа на установление последовательности	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Постройте последовательность выработки кадровой стратегии</p> <p>а) Анализ наличия необходимого персонала. Рационализация численности.</p> <p>б) планирование затрат на персонал; определение потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения социальных гарантий и компенсаций работникам.</p> <p>в) планирование количественной и качественной потребности в персонале</p> <p>г) выработка принципов и системы оплаты труда — определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников;</p> <p>д) планирование профессионального развития и карьеры работников; обеспечение уровня квалификации, соответствующего возможностям и производственной необходимости; определение принципов и форм оценки персонала;</p>
		<p>2. Постройте алгоритм проведения аттестации:</p> <p>1) Разработка графика аттестации и списков аттестуемых</p> <p>2) Подготовка отзывов (отчетов) об аттестуемых</p> <p>3) Определение состава аттестационной комиссии</p>

		<p>4) Проведение процедур оценки</p> <p>5) Оформление решения аттестационной комиссии</p> <p>6) Представление материалов для принятия решения</p> <p>7) Обеспечение выполнения решения</p> <p>8) Выработка решения о результатах аттестации</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>1. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы, называется:</p> <p>а) стратегией развития персонала</p> <p>б) стратегическим планированием</p> <p>в) кадровой политикой</p> <p>г) кадровой работой</p> <p>2. Стратегическое управление персоналом отличает:</p> <p>а) современная организация труда</p> <p>б) динамический подход к персоналу</p> <p>в) гибкая структура организации</p> <p>г) наличие социальной политики организации</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>1. В чем выражается стратегическая направленность системы сбалансированных показателей</p> <p>2. Рассмотрите и обоснуйте, как связаны этапы жизненного цикла организации и стратегия управления персоналом.</p>

Курсовой проект.

Курсовой проект – это законченное самостоятельное исследование, призванное способствовать закреплению и проявлению знаний, полученных в процессе изучения теоретической дисциплины, приобретенных умений и навыков и, и их использованию в исследовательской и практической работе по специальности (направлению подготовки).

Защита курсового проекта проводится на основе рецензии, полученной от

руководителя курсового проекта, в которой отражены достоинства и недостатки проекта и сделан вывод о допуске/недопуске проекта к защите. Рецензия может содержать предварительную оценку курсового проекта, которую на защите студент может подтвердить/повысить или понизить. Защита проводится с обязательной презентацией проекта. Оценка формируется на основе требования Положения о курсовом проекте/курсовой работе, разработанного в РАНХиГС

Примерная тематика курсовых проектов / работ

1. Контроллинг как инструмент стратегического управления персоналом организации
2. Планирование персонала как процесс стратегического управления.
3. Управление персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.
4. Методика SWOT-анализа – стратегический инструмент разработки технологий HR-менеджмента.
5. Кадровый потенциал организации как основа ее конкурентоспособности.
6. Персонал как ключевой фактор успеха организации
7. Социальная ответственность бизнеса в структуре социальной политики организации
8. Ресурсный подход в управлении человеческими ресурсами организации
9. Концепция управления человеческими ресурсами как основа стратегического управления персоналом
10. Роль внутреннего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента
11. Роль внешнего рынка труда в формировании стратегии HR-менеджмента.
12. Персонал в структуре конкурентных преимуществ организации.
13. Ключевые компетенции организации - как основа ее конкурентоспособности.
14. Модель компетенций персонала – ключевой фактор успеха.
15. Ценности корпоративной культуры как уникальные активы организации.

Критерии оценивания курсового проекта/работы:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Актуальность выбранной темы исследования	0-15	Тема проекта характеризуется значимостью для теоретических и практических исследований
Обоснованность выбора источников	0-15	Актуальность используемых источников (литературы), соответствие теме исследования
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов исследования,
Самостоятельность анализа	0-30	Наличие элементов научной новизны и практической значимости Инновационные идеи, нестандартные решения, собственная позиция автора
Логика изложения	0-10	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Соблюдение требования к оформлению	0-10	Изложены в Положении о курсовой работе и курсовом проектировании в РАНХиГС

		(приказ РАНХиГС от 05.10. 2017 № 02-643 и приказ СЗИУ РАНХиГС от 01.04.2021 № 125)
Итого максимально	100	

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам

дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973>
2. Амозова, Л.М. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / Амозова Л. Н., Барков С. А., Гавриленко О. В., Дорохина О. В., Зубков В. И. и др. ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 185 с. (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534070>
3. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова - Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —

URL: <https://urait.ru/bcode/512228>

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488958>
5. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов- 4-е изд. Дополненное и переработанное./ Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина - - Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555567>
6. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие. / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2022. - 208 с.
7. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 309 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 327 с.
2. Веснин, Владимир Рафаилович. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 688 с.
3. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации / Г. А. Дмитренко. – Киев: МАУП, 2002. – 190 с.
4. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон ; [пер. с англ. М. Павловой]. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Олимп-Бизнес, 2011. - 294 с.
5. Ходкинсон Джеральд П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента./ Джеральд П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу – пер. с англ.. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. 392 с.
6. Хэмел Г. Стратегическая гибкость. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. ОНил. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации

8.4. Интернет-ресурсы

8. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
9. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
10. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
11. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultantr.ru>.
12. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
13. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
14. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

15. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью
http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

8.5 . Иные источники

Не используются

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях