

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 12.08.2026 13:51:31
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.19 «Организационное проектирование, формирование и развитие
системы управления персоналом»**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)–составитель(и) РПД:

Радионова Ирина Вадимовна, к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента,

Заведующий кафедрой;

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.19 «Организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом» 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 образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
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.19 «Организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и 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 ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.1	Использует информационные технологии для простейших экономических расчетов	УК-9.1. 3-1. Знает основные виды и формы электронной коммуникации, особенности подготовки публичных выступлений, совещаний. способы мотивации и стимулирования труда персонала; методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате УК-9.1. У-1. Умеет исследовать, анализировать и выявлять тенденции социально-экономических процессов в организации и вне ее для использования полученной информации в широком процессе коммуникационного взаимодействия.
			УК ОС-9.2	Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей	УК-9.2.3.-1. Знает способы мотивации и стимулирования труда персонала; методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате основные процессы (задачи) и основные ограничения при разработке проекта УК 9.2. У-1. Умеет

					выделять проблему, определять перечень необходимых ресурсов и существующих ограничений при реализации проекта формировать систему мотивации сотрудников; Разрабатывать системы оплаты труда персонала; Внедрять системы оплаты труда персонала; методы совершенствования системы оплаты труда персонала
--	--	--	--	--	--

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы/144 академических/108 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 20 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 71 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают проект по формированию и развитию системы управления персоналом (СУП) с учетом реалий и проблем отечественных организаций, готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.19 «Организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом» входит в обязательную часть (Б1)

дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление персоналом». Изучается в 7-ом семестре (первый семестр 4-го курса).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь Б1.В.09 «Регламентация, организация и нормирование труда», Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами», ФТД.03 «Основы информационной компетентности», Б1.О.17 «Организационное поведение», Б1.В.25 «Оценка и аттестация персонала», Б1.В.ДВ.01.02 «Адаптивные информационные и коммуникативные технологии», Б1.В.26 «Лидерство в современной организации».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 71 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ-ГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточ- ной 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	Ко нт ро ль	КСРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Методологические основы проектного управления.	18	4			4							11	Т, ПКЗ	
Тема 2	Принципы и стандарты проектной деятельности.	19	3			4							12	ПИЗ	
Тема 3	Планирование деятельности по проектированию СУП.	17	3			8							12	ПИЗ	
Тема 4	Формирование команды проекта.	18	4			8							12	ПИЗ	
Тема 5	Система управления персоналом как	17	3										12	ПИЗ	

	объект изучения. Методология и методы исследования.													
Тема 6	Основные этапы процесса проектирования СУП.	17	3										12	ПИЗ
Промежуточная аттестация		29						2	9			18		экзамен
Итого		144	20			24			2	9		18	71	

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

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

Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы проектного управления. УК ОС-9.2.

Факторы, определяющие актуальность проектного управления в современных социально-экономических условиях. Определение понятий: проект, управление проектами, решение проблем, проектные риски. Содержание и уровни организационного проектирования как прикладной деятельности. Системная модель управления проектами. Стратегия проекта. Стадии жизненного цикла проекта. Сравнительный анализ функций традиционного и проектного менеджмента. Соответствие организационной культуры задачам проектного менеджмента. Ситуационная методология организационного проектирования. Управление развитием организации как задача организационного проектирования.

Тема 2. Принципы и стандарты в проектной деятельности. УК ОС-9.1.

Принципы управления проектом и проектным циклом. Проблемные зоны проектного управления. Организационные формы управления проектом. Предметы стандартизации в РМ. Международные стандарты. Национальный стандарт НСК. Корпоративные стандарты и нормы. Профессиональные стандарты для менеджеров проектов. Профессиональная компетентность менеджеров проекта.

Тема 3. Планирование деятельности по проектированию СУП. УК ОС-9.2.

Позиционирование плана проекта: профессиональная область, степень сложности, масштаб проекта. Содержание и границы проекта: цели, задачи, основные результаты, критерии оценки. Ключевые вехи (этапы) проекта и план их достижения. Декомпозиция работ. Возможности и ограничения (оценка сроков выполнения, трудоемкости работ, возможные риски). Требования и стандарты. Концептуальные подходы к выполнению проекта. Организационная структура (ответственность и порядок взаимодействия участников проекта). Управление проектной документацией. Управление отклонениями. Обеспечение качества. Контроль и отчетность.

Тема 4. Формирование команды проекта. УК ОС-9.2.

Причины актуальности командной формы деятельности в современных условиях. Понятие «команда». Классификация команд. Изменение приоритетов в организации при переходе к командной работе. Признаки эффективной команды. Факторы, определяющие форму управления командой. Технологии формирования команды. Функциональное разделение труда проектной группы. Межфункциональные команды. Факторы,

препятствующие организации эффективных команд. Лидер успешной команды. Руководитель проекта.

Тема 5. Система управления персоналом как объект изучения.

Методология и методы исследования. УК ОС-9.1

Системный подход как методологическая основа современной теории организации.

Типы системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное. Определение степени организованности системы управления: детерминированность, динамичность, наличие управляющего параметра, наличие контролирующего параметра, наличие каналов обратной связи. Анализ внешней и внутренней среды организации. Задачи анализа среды организации. Элементы внешней и внутренней среды организации. Размер организации и определение пределов анализа среды. Организационно-кадровый аудит. Системный анализ. Функциональный анализ. Структурный анализ. Эмпирические методы исследования. Социальные методы. Эвристические методы разработки управленческих решений. Метод экспертных оценок.

Тема 6. Основные этапы процесса проектирования СУП. УК ОС-9.1

Организационные ориентиры. Понятие и типы целей в организации. Классификация целей. Ключевые пространства установления организационных и кадровых целей. Этапы проектирования целей СУП. Построение дерева целей СУП. Понятие и виды функций управления. Порядок формирования состава функций управления.

Понятие и виды управленческих решений. Индивидуальное и групповое принятие решений. Этапы и процедуры процесса принятия решений. Проектирование решений по уровням системы управления. Понятие и виды организационных структур. Принципы и методы проектирования организационных структур. Последовательность задач проектирования системы управления. Использование метода организационного моделирования. Этапы проектирования структуры управления.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.19 «Организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной ат-

тестации 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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов. 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	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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов. 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	Прочитайте текст	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в	Ответ считается верным, если

типа на установление последовательности	и установите последовательность	качестве ответа ожидается 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).	правильно указана вся 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 тради- ционной 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	Удовлетворительно		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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. Методологические основы проектного управления.

Тестовые задания:

1. Что такое управление проектами?

- A) Процесс планирования и контроля за выполнением проекта.
- B) Процесс документирования всех аспектов проекта.
- C) Процесс мониторинга и оценки результатов проекта.
- D) Процесс организации и координации ресурсов для достижения целей проекта.

Что такое проектные риски?

- А) События, которые могут привести к улучшению результатов проекта.
- В) События, которые могут негативно повлиять на результаты проекта.
- С) События, которые обязательно произойдут в ходе проекта.
- Д) События, которые не имеют никакого влияния на проект.

2. Какие функции из перечисленных являются функциями проектного менеджмента? (выберите все правильные ответы)

- А. Планирование
- В. Организация
- С. Мотивация
- Д. Закрытие

3. Установите соответствие между наименованием степени организованности системы управления и кратким определением

1) Детерминированность	А) способность к изменениям
2) Динамичность	В) предсказуемость поведения.
3) Управляющий параметр	С) фактор, отслеживающий состояние
4) Контролирующий параметр	Д) фактор, влияющий на систему

ПКЗ по теме 1:

1. Проанализировать роль ситуационного подхода в проектном управлении, выявить преимущества и недостатки.
2. Провести сравнительную оценку методов управления рисками в традиционном и проектном менеджменте.
3. Раскрыть взаимосвязь стратегии проекта и организационного проектирования.

Тема 2. Принципы и стандарты в проектной деятельности.

ПИЗ по теме 2:

1. Провести оценку влияния организационной культуры на успешность реализации проектов на примере отечественной компании.
2. Подготовить сравнительный анализ международных и национальных стандартов в области управления проектами.
3. Провести анализ проблемных зон проектного управления в российских компаниях и разработка рекомендаций по их преодолению

Тема 3. Основные этапы процесса проектирования СУП.

ПИЗ по теме 3:

1. Провести исследование влияния декомпозиции работ на эффективность управления проектом.
2. Провести сравнительный анализ различных концептуальных подходов к выполнению проекта с учетом национальных особенностей
3. Разработать рекомендаций по улучшению системы контроля и отчетности в проектном управлении для конкретной компании

Тема 4. Формирование команды проекта

ПИЗ по теме 4:

1. Проанализировать влияние командной формы деятельности на эффективность управления проектами в современных условиях.
2. Провести сравнительный анализ различных типов команд и их применимости в проектном управлении для государственных структур и коммерческих компаний.
3. Оценить влияние межфункциональных команд на инновационность и качество выполнения проектов в условиях технологической трансформации.

Тема 5. Система управления персоналом как объект изучения. Методология и методы исследования

ПИЗ по теме 5:

1. Проанализировать влияние системного подхода на эффективность управления персоналом организации.
2. Сравнить различные типы системных представлений и их применимость в организационном проектировании (применительно к СУП).
3. Оценить степень организованности системы управления персоналом на примере конкретной организации.

Тема 6. Основные этапы процесса проектирования СУП.

ПИЗ по теме 6:

1. Разработать методику построения дерева целей системы управления персоналом (СУП) на основе ключевых пространств установления организационных и кадровых целей.
2. Сравнить индивидуальные и групповые методы принятия управленческих решений и их применимость в разных организационных структурах.
3. Исследовать принципы и методы проектирования организационных структур в контексте современных требований к управлению персоналом.

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 студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,12	12
КТ - 2	100	0,08	8
КТ- 3	100	0,08	8
КТ - 4	100	0,12	12
КТ - 5	100	0,10	10
КТ - 6	100	0,10	10
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Тема 1.

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

КТ-2

Тема 2.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-3

Тема 3.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-4

Тема 4.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-5**Тема 5.**Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).**КТ-6****Тема 6.**Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

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

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий в контексте их практического применения</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без практического овладения понятиями</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий</i>

		<i>от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий в контексте их практического применения</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без практического овладения понятиями</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

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 поводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-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.

Вопросы для подготовки к экзамену.

1. Каковы основные подходы к определению понятия «система»?
2. В чем суть системного подхода и его основных принципов?
3. Типы системных представлений?
4. Критерии оценки степени организованности системы управления?
5. Объект и предмет исследования в процессе проектирования СУП?
6. Понятие принципа организации?
7. Сущность принципа детерминированности элементов системы управления?
8. Дайте определение понятия «стандартизация»?
9. Назовите компоненты профессиональной компетентности менеджеров проектов.
10. Назовите основные цели и задачи проектирования СУП?
11. Назовите основные этапы проектирования СУП?
12. Возможные ограничения при проектировании СУП?
13. Ответственность и порядок взаимодействия руководителей проекта.
14. Пути обеспечения качества проекта?
15. Принципы формирования команды проекта?
16. Основные этапы формирования команды проекта.
17. Функции и ответственность руководителя проекта?
18. Признаки неэффективной команды.
19. Приоритеты командной работы?
20. Факторы внешней среды организации, определяющие деятельность СУП?
21. Факторы внутренней среды, подлежащие исследованию при проектировании СУП?
22. Основные элементы системы управления персоналом?
23. Сущность и задачи структурного анализа при проектировании СУП?
24. Какие методы исследования организации носят стратегический характер?

25. Ключевые пространства установления организационных и кадровых целей?
26. 26. Этапы проектирования целей СУП.
27. Порядок формирования состава функций управления.
28. Проектирование решений по уровням системы управления персоналом.
29. Этапы проектирования структуры СУП.
30. Причины актуальности инновационных подходов к управлению персоналом?
31. Формы и способы внедрения инноваций в кадровом менеджменте.
32. Аутсорсинг и его возможности в управлении персоналом организации.
33. Аутстаффинг и его возможности в управлении персоналом организации.
34. Контроллинг кадровых процессов.
35. Дайте определение понятия «эффективность».
36. Критерии оценки эффективности.
37. Многопараметрический метод оценки системы управления.
38. Экономические показатели эффективности деятельности СУП
39. Социальные показатели эффективности СУП.

Типовые задания для экзамена.

1. Определите, к какому из принципов проектирования организационных структур относится описанная ситуация.

Кейс. В компании было принято решение о создании межфункциональной команды для разработки нового продукта. В команду вошли представители из отделов маркетинга, исследований и разработок, производства и продаж. Это позволило объединить знания и опыт разных подразделений, ускорить процесс разработки и повысить качество конечного продукта.

2. Используя метод нормирования численности на основе объема работы, рассчитайте необходимое количество сотрудников отдела N, если известно, что:

- Общий объем работы отдела N составляет 12000 часов в год.
- Один сотрудник отдела N может отработать 1600 часов в год.
- Коэффициент невыходов на работу составляет 10%.

3. Постройте дерево целей (не менее 3х уровней) для системы управления персоналом (СУП) на основе представленного кейса.

Кейс. Компания «S» планирует внедрение новой системы управления персоналом с целью повышения эффективности работы сотрудников и улучшения их мотивации. Основные задачи, которые должна решить новая система:

- Увеличение производительности труда.
- Снижение текучести кадров.
- Повышение уровня удовлетворенности сотрудников.
- Развитие профессиональных навыков сотрудников.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ	
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	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 (например, 3 или В).	1. Организационная структура это: а) совокупность внутренних существенных взаимосвязей объекта; б) способ графического представления объекта; с) штатное расписание подразделения; д) способ организации власти.	
		2. Конечная цель процесса проектирования СУП: а) достижение необходимых количественных и качественных характеристик персонала организации; б) создание эффективных кадровых технологий; с) упорядочение взаимодействия между уровнями; д) снижение затрат на персонал.	
Задание закрытого типа на установление соответствия	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).	1. Установите соответствие между понятиями и их описанием.	
		1. Системный анализ	А. метод, направленный на изучение и оптимизацию функций, выполняемых организацией или ее подразделениями,
		2. Функциональный анализ.	В. метод, сосредоточенный на изучении и оптимизации организационной структуры, включая распределение ролей, обязанностей и полномочий,
		3.Структурный анализ	С. метод, направленный на изучение и оптимизацию бизнес-процессов в организации, включая их последовательность, взаимодействие и эффективность.
		4. Процессный анализ	Д. метод исследования, при котором организация рассматривается как целостная система, состоящая из взаимосвязанных элементов
		2. Установите соответствие между типами команд и их описаниями.	
		Типы команд	Описание
		1. Функциональная команда	а) Команда, состоящая из специалистов разных подразделений, объединенных

			для выполнения конкретного проекта.
		2. Проектная команда	б) Команда, члены которой работают удаленно и взаимодействуют через информационные технологии
		3. Межфункциональная команда	С) Команда, сформированная внутри одного функционального подразделения для выполнения задач в рамках его специализации.
		4. Виртуальная команда	д) Команда, объединяющая специалистов из разных функциональных подразделений для решения комплексных задач.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	1. Какие из перечисленных методов используются для анализа внешней и внутренней среды организации? (выберите все правильные ответы) А) SWOT-анализ В) Метод экспертных оценок С) Анализ цепочки создания стоимости Д) Анализ ключевых показателей эффективности (KPI) 2. Что из перечисленного относится к основным признакам системности? а) единоначалие; б) структурированность; с) взаимосвязанность частей; д) многовариантность взаимодействия.	
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитайте 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).	1. Расставьте в правильном порядке этапы проектирования структуры управления 1. Анализ внешней и внутренней среды организации. 2. Определение целей и задач системы управления 3. . Разработка организационной структуры. 4. Оценка и корректировка предложенной структуры. 5. Выбор методов и принципов проектирования. 2. Расставьте в правильной последовательности основные этапы и процедуры процесса принятия решений 1. Идентификация проблемы 2. Оценка альтернатив 3. Разработка альтернатив 4. Сбор информации 5. Выбор и реализация решения 6. Оценка результатов	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только	1. Какое из перечисленных определений относится к понятию «функция»? а) внешнее выражение свойств объекта;	

предложенных и обоснованием выбора	один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте 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).	b) однородный вид деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования; c) метод анализа организации. d) управление процессом
		2. Что определяется как стратегия использования научной методологии для решения сложных и взаимосвязанных проблем, рассматриваемых как единое целое. a) управление b) системный подход. c) нормирование d) научно-практические исследования.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитайте 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	1. Что означает понятие детерминированность элементов системы управления.
		2. Назовите компоненты профессиональной компетентности менеджеров проектов

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</i>	20-29

<i>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>	
<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 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 формированию и развитию системы управления персоналом (СУП) с учетом реалий и проблем отечественных организаций.

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 сотрудниче-

ства, 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. Основной этап – 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 организационному проектированию, формированию и развитию системы управления персоналом (СУП) с учетом реалий и проблем отечественных организаций. Перед выполнением задания по теме 1 рекомендуется проконсультироваться 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. Кошель, И. С., Менеджмент и управление персоналом: классические теории и инновационные направления : учебник / И. С. Кошель, В. В. Семенова, ; под ред. В. В. Семеновой. — Москва : Русайнс, 2024. — 281 с. — ISBN 978-5-466-06914-3. — Текст : электронный.- URL: <https://book.ru/book/954004>.
2. Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия. Новые пути и решения : монография / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 208 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-111691-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2061220>
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 228 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-

004751-5. - Текст : электронный. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/2017325>

4. Фёдорова, Н. В., Управление персоналом : учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. — Москва : КноРус, 2024. — 216 с. — ISBN 978-5-406-12907-4. — Текст : электронный - URL: <https://book.ru/book/952922>.
5. Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2024. — 358 с. — ISBN 978-5-406-11988-4. — URL: <https://book.ru/book/950347>.

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] [учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования"] СПб.[и др.]:Питер 2015 <http://idp.nwipa.ru:2228/reading.php?productid=344103>
2. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 384с.
3. Веснин, Владимир Рафаилович. Управление персоналом : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
4. . Попов, Ю.И. Управление проектами : учеб. пособие, рек. М-вом образования Рос. Федерации / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2011. - 208 с.
5. Сооляттэ, Андрей Юрьевич. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика : учебник [для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное упр." и др. эконом. специальностям] / А. Ю. Сооляттэ. - М. : Моск. финансово-пром. ун-т "Синергия", 2012. - 815 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/