

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.07 «Управление кадровым резервом организации»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(профиль направления подготовки)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Навроцкая Татьяна Геннадьевна к.э.н. доцент кафедры Менеджмент

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., заведующий кафедрой Менеджмент

Рабочая программа дисциплины Б1.В.07 «Управление кадровым резервом организации» одобрена на заседании кафедры Менеджмент факультета Экономики и финансов.

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.07 «Управление кадровым резервом организации» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министрства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022г. № 109н Е/01.6 Организация труда персонала	ПКс-3	Способен документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	ПКс-3.1	ПКс-3.1 Применяет навыки документального оформления решений организационных изменений производства на уровне структурного подразделения промышленной организации	ПК-3.1. 3-1. Знает Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала ПК-3.1. 3-2. Знает Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации ПК-3.1. 3-3. Знает Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации в области ведения документации по персоналу ПК-3.1. 3-4. Знает Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации и нормирования труда персонала ПК-3.1. У-1. Умеет Внедрять методы рациональной организации труда ПК-3.1. У-2. Умеет Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процессов организации и нормирования труда ПК-3.1. У-3. Умеет Разрабатывать и оформлять документы по нормированию и оплате труда персонала
			ПКс-3.2	Владеет навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации при внедрении техно-	ПК-3.2. 3-1. Знает Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда ПК-3.2. 3-2. Знает Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования

				логических, продук- товых инноваций или организационных изменений производ- ства на уровне струк- турного подразделе- ния промышленной организации	труда персонала ПК-3.2. 3-3. Знает Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, до- плат, надбавок и коэффи- циентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат ПК-3.2. 3-4. Знает Основы технологии произ- водства и деятельности орга- низации ПК-3.2. 3-5. Знает Политика и стратегия орга- низации по персоналу ПК-3.2. 3-6. Знает Правила ведения деловой переписки ПК-3.2. У-1. Умеет Анализировать эффектив- ность работы системы орга- низации труда персонала и нормирования труда на рабо- чих местах ПК-3.2. У-2. Умеет Соблюдать нормы этики де- лового общения
--	--	--	--	---	---

** 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.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц/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 16 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.07«Управление кадровым резервом организации» относится к вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент» и читается на 4 курсе, в 7 семестре по очной форме обучения.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания дисциплин обязательной части: Б.1.0.18 – «Управление человеческими ресурсами»; Б.1.0.15. «Методы принятия управленческих решений»; Б.1.0.09 «Теория организации»; Б.1.0.17 «Организационное поведение»; Б.1.0.22 «Социальная адаптация».

Некоторые вопросы данного курса в дальнейшем получают более углублённое раскрытие в таких курсах как Б1.В.ДВ.05.02 «Управление деловой карьерой», Б1.В.ДВ.06.02 «Моделирование процесса управления персоналом»

Форма промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В.07 «Управление кадровым резервом организации» - экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВС Е- ГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемо- сти, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежу- точной аттеста- ции (сессия)								
			Занятия лекцион- ного типа		Занятия семинар- ского типа		ИК	КСР	КЭ	Ка ттэ к	Контр оль	СРк р	СРэ к		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основные понятия кадрового резерва: типы, принципы формирования, источники	16	2			4							10	УО, Д, ПИЗ	
Тема 2	Основные понятия перевода, временного перевода, ротации	16	2			4							10	УО, Д, ПИЗ	
Тема 3	Профессиональное выгорание и ротация	18	2			6							10	УО, Д, ПИЗ	
Тема 4	Кадровый резерв и планирование карьеры	21	4			6							11	УО, Д, ПИЗ, КС (Дс)	
Тема 5	Резерв руководящих кадров	21	2			4							15	УО, Д, ПИЗ	
Тема 6	Правовые основы ротации и кадрового резерва	23	4			4							15	УО, Д, ПИЗ	
Промежуточная аттестация									2	9		18		Экзамен	
Итого		180	16			28			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.

ПИЗ - Профессионально-исследовательские задания

УО - Устный опрос

Д - доклад

КТ (Дс) – круглый стол с дискуссией

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. Основные понятия кадрового резерва: типы, принципы формирования, источники (ПКс-5.1)

Кадровый резерв - группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей. Типы кадрового резерва, источники.

Требования к оценочной технологии. Аттестация персонала и оценка персонала. Определение аттестации. Типы аттестации (государственного служащего, научных и научно-педагогических работников, персонала организации). Виды аттестации (по истечении испытательного срока, очередная, при продвижении по службе, при переводе на другую работу).

Основные компоненты аттестации: извещение, аттестационная процедура, письменная характеристика, решение аттестационной комиссии. Аттестация руководителей, аттестация персонала. Психологическое сопровождение аттестации. HR — менеджмент и управление персоналом. Экспертное оценивание. Основные функции аттестации. Проблема внедрения результатов.

Параметры оценки профессиональной компетентности.

Современные методы оценки результатов труда. Проблема параметров оценки в отечественной и зарубежной науке. Личный вклад работника в результаты труда, соотношение достижений и возможностей. Соотнесение индивидуального и коллективного в итогах работы. Должностные обязанности и тарифно-квалификационные характеристики. Оценка результатов, сложности и продолжительности труда. Прямая оценка. Показатели оценки. Оценка темпа. Затраты времени. Проблема нормативов затрат труда. Оценка сложности труда. Проблемы оценки качеств работника. Оценка КРІ. Комплексная оценка персонала.

Тема 2. Основные понятия перевода, временного перевода, ротации (ПКс-5.2)

Содержание обучения. Методы обучения. Баланс затрат и выгод от обучения персонала для работодателя. Виды обучения. Оценка эффективности обучения.

Планирование повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Категоризация сотрудников по потребности в повышении квалификации. Разработка программы обучения на избранный период.

Цели повышения квалификации рабочих. Формы повышения квалификации рабочих на предприятии.

Повышение квалификации специалистов.

Задачи повышения квалификации руководителей и специалистов. Виды и способы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Определение понятия «ротация», виды и системы ротации. Ротация на предприятиях, нормативные документы, сопровождающие процесс ротации, перевода. Особенности временного перевода. Трудовой кодекс РФ, Постановление Госкомстата России «Об унифицированных системах документации».

Определение качественной и количественной потребности в обучении персонала. Определение форм обучения. Оценка результативности обучения. Источники финансирования обучения

Тема 3. Профессиональное выгорание и ротация (ПКс-5.2)

Синдром «выгорания» обычно характерен для представителей профессий системы «человек-человек»: врачей, учителей, священников, полицейских, юристов, тренеров, консультантов, психотерапевтов, а также для многих категорий менеджеров. Результатом выгорания сотрудников становятся высокая текучесть кадров и материальные убытки. Наиболее же значимы следующие последствия:

- снижение производительности труда и творческой отдачи (способности генерировать идеи);
- разлагающее влияние «выгоревших» работников на остальной коллектив, особенно на новичков, которые считают их авторитетами и берут с них пример;

- уход «перегоревшего» специалиста к конкуренту.

Тема 4. Кадровый резерв и планирование карьеры (ПКс-5.1)

Карьера – это предмет выбора субъекта, это динамика положения субъекта в профессионально квалификационном положении и структуре фирмы.

Отражает специфику качества и количества труда конкретных работников данной фирмы.

Планирование состоит в степени определения целей, направления путей ведущих к их достижению.

Пути реализации целей – последовательность должностей, на которых надо поработать, прежде чем занять целевую должность, с другой стороны – набор средств для приобретения требуемой квалификации, навыков и опыта.

Тема 5. Резерв руководящих кадров (ПКс-5.1)

Резерв руководящих кадров предприятия – специально сформированная и подготовленная группа специалистов, способных по своим профессиональным, деловым и личным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня. Цель создания резерва – формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы в современных условиях и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности и эффективности управления организацией.

Тема 6. Правовые основы ротации и кадрового резерва (ПКс-5.2)

Учитывая особую важность социального страхования, его влияние на общественные процессы, государство во многих странах создает системы обязательного государственного социального страхования, дающие возможность значительной концентрации ресурсов в единых фондах и тем самым обеспечивающие надежной социальной защитой население страны.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.07 «Управление кадровым резервом организации» 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 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 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 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	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 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 последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		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).	
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	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):

ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания, Дс – дискуссия.

Тема 1.

Устный опрос по теме 1:

1. Перечислите три основных типа кадрового резерва (по горизонту планирования).
2. Назовите два ключевых принципа формирования кадрового резерва и кратко поясните каждый (1-2 предложения).
3. Укажите три типичных источника пополнения внутреннего кадрового резерва.

Доклады по теме 1

1. Сущность и порядок формирования кадрового резерва
 2. Виды кадрового резерва
 3. Принципы работы с резервом
 4. Контроль за работой с кадровым резервом
- Отбор кандидатов в резерв.

ПИЗ по теме 1

Задание 1.

Составьте сравнительную таблицу (3–4 строки) по типам кадрового резерва (стратегический, оперативный, молодёжный). Для каждого укажите: срок подготовки; критерии отбора; основной источник пополнения.

Кратко (1–2 предложения) поясните, как выбор типа резерва влияет на hr-стратегию компании.

Задание 2.

Перечислите 4–5 ключевых принципов формирования кадрового резерва. Для каждого приведите конкретный пример их реализации в организации (например, «принцип прозрачности → публикация критериев отбора на корпоративном портале»). Сформулируйте 1 риск, возникающий при нарушении каждого принципа.

Тема 2.

Устный опрос по теме 2:

1. В чём главное отличие постоянного перевода от временного (ответ — 1 предложение, не более 20 слов)?
2. Назовите две цели, для которых чаще всего применяется ротация сотрудников.
3. Какой документ обязательно оформляется при временном переводе работника? Укажите его назначение (1-2 предложения).

Доклад по теме 2

1. Создание условий для служебного и профессионального роста
 2. Понятие «оптимальная расстановка кадров»
 3. Ротация кадров как неотъемлемый элемент кадровой работы
 4. Сущность, цели и виды ротации кадров
- Классификация ротации кадров

ПИЗ по теме 2

Опишите 3 сценария использования временного перевода в рамках работы с кадровым резервом. Для каждого укажите: цель перевода; срок; ожидаемый результат для сотрудника и организации.

В конце сформулируйте 1–2 критерия, по которым можно оценить эффективность такого перевода

Задание 2. Сравните ротацию и временный перевод (2 сходства и 2 различия). Сделайте вывод: в каких случаях предпочтительнее ротация, а в каких — временный перевод?

Тема 3.

Устный опрос по теме 3:

1. Какова роль индивидуального плана развития (ипр) в работе с кадровым резервом (ответ — 1 предложение)?
2. Перечислите три ключевых элемента карьерного трека резервиста.
3. Как часто рекомендуется пересматривать состав кадрового резерва и почему (ответ — 1-2 предложения)?

Доклад по теме 3.

1. Понятие «синдрома профессионального выгорания»
2. Симптомы и факторы профессионального выгорания.
3. Причины и проявления профессионального выгорания.
4. Влияние особенностей личности на восприятие стресса
5. Последствия выгорания.

ПИЗ по теме 3

Задание 1.

Назовите 3–4 признака профессионального выгорания у сотрудника, который может быть кандидатом в кадровый резерв. Предложите 2–3 способа использования ротации для профилактики выгорания. Для каждого способа укажите: механизм воздействия; оптимальный срок ротации; метрику для оценки эффекта.

Задание 2.

Разработайте краткий алгоритм (4–5 шагов) внедрения ротации как инструмента борьбы с выгоранием в отделе из 10 человек. Для каждого шага укажите: действие; ответственного;

срок.

В конце перечислите 2–3 потенциальных риска такой инициативы и способы их минимизации.

Тема 4.

ПКЗ в форме устного опроса по теме 4:

1. Какова роль индивидуального плана развития (ипр) в работе с кадровым резервом (ответ — 1 предложение)?
2. Перечислите три ключевых элемента карьерного трека резервиста.
3. Как часто рекомендуется пересматривать состав кадрового резерва и почему (ответ — 1-2 предложения)?

Доклад по теме 4

1. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации
2. Подготовка кандидатов в кадровый резерв.
3. Общие программы подготовки резерва
4. Специальные программы подготовки резерва
5. Индивидуальные программы подготовки резерва

ПИЗ по теме 4

Задание 1.

Постройте схему (5–7 этапов) взаимосвязи кадрового резерва и индивидуального плана развития (ИПР). Для каждого этапа укажите: ключевое действие hr/руководителя; вклад сотрудника; документ/результат.

В конце объясните, как ИПР повышает эффективность резерва.

Круглый стол с дискуссией

Приведите 3 примера карьерных треков для сотрудников из кадрового резерва (например, «специалист → руководитель группы → начальник отдела»). Для каждого трека: укажите требуемые компетенции на каждом уровне; назовите 1–2 метода развития для перехода между уровнями; обозначьте типичный срок продвижения.

Дс по результатам выполненного задания

Тема 5.

Устный опрос по теме 5:

1. Назовите три ключевые компетенции, необходимые для включения в резерв руководящих кадров.
2. В чём основное отличие резерва руководящих кадров от общего кадрового резерва (ответ — 1-2 предложения)?
3. Приведите два примера методов оценки управленческого потенциала резервиста.

Доклады по теме 5

1. Система подготовки резерва руководителей
2. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей
3. Источники резерва кадров
4. Определение характеристик будущих руководителей
5. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

ПИЗ по теме 5

Задание 1.

Перечислите 5 ключевых компетенций, необходимых для включения в резерв руководящих кадров. Для каждой: дайте краткое определение (1 предложение); предложите 1 метод

оценки уровня развития; укажите 1 способ развития в рамках программы резерва.

В конце сформулируйте 1 критерий, позволяющий определить, готов ли сотрудник к назначению на руководящую позицию.

Задание 2.

Опишите 3 модели формирования резерва руководящих кадров (например, «внутренний отбор», «внешние кандидаты», «комбинированная»). Для каждой модели: укажите 1 преимущество и 1 недостаток; приведите пример организации, где она эффективна; назовите 1 риск при реализации.

Тема 6.

Устный опрос по теме 6:

Какая статья ТК РФ регулирует порядок временного перевода работника? Укажите её название.

Какие два обязательных условия должны быть соблюдены при ротации сотрудников (согласно трудовому законодательству)?

Какие положения о кадровом резерве должны быть закреплены в локальных нормативных актах организации (перечислите два-три ключевых пункта)?

Доклады по теме 6

1. Финансовые ресурсы организации и их классификация по источникам формирования
2. Организационные подходы в классификации кадрового резерва в крупной организации
3. Правовая природа ротации кадров
4. Цели, виды и механизмы ротации кадров
5. Организация и проведение конкурса на включение в кадровый резерв

ПИЗ по теме 6

Задание 1.

Составьте чек-лист из 5–6 пунктов для юридической проверки процедуры ротации сотрудников. Для каждого пункта укажите: нормативный акт (ТК РФ, локальный акт и т. П.); что именно проверяется; возможный риск при нарушении.

Пример: «наличие письменного согласия сотрудника → ст. 72.1 ТК РФ → отсутствие согласия может привести к трудовому спору».

Задание 2.

Перечислите 3–4 документа, обязательных для оформления кадрового резерва. Для каждого: укажите его назначение; назовите ответственные подразделения/лиц за подготовку; обозначьте срок действия/пересмотра.

В конце ответьте: какие положения о кадровом резерве должны быть закреплены в локальных нормативных актах организации? Назовите 2–3 ключевых пункта.

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	0,24	24
КТ - 2	100	0,30	30
КТ- 3	100	0,06	6
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Устный опрос

Наименование темы или раздела дисциплины	Перечень вопросов для устного опроса по темам дисциплины
Тема 1. Основные понятия кадрового резерва: типы, принципы формирования, источники	1. Кадровый резерв и его типы. 2. Принципы формирования и источники кадрового резерва. 3. Какие этапы формирования резерва Вы знаете? 4. Каковы источники кадрового резерва и принципы работы с ним? 5. Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование
Тема 2. Основные понятия перевода, временного перевода, ротации	1. Понятие и сущность перевода работника на другую работу 2. Понятие «ротации» персонала 3. Причины и условия ротации персонала 4. Цели и задачи ротации персонала 5. Классификация ротации кадров 6. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. 7. Целевая программа вхождения в должность 8. Международный опыт ротации кадров
Тема 3. Профессиональное выгорание и ротация	1. Факторы профессионального выгорания 2. Теории, выделяющие стадии эмоционального выгорания. 3. Личная эффективность персонала и профессиональное выгорание 4. Симптомы и стадии профессионального выгорания 5. Черты характера личности наиболее способствующие профессиональному выгоранию 6. Профессиональные группы риска 7. Профилактика профессионального выгорания

	8. Разработка профилактических стратегий помощи "выгорающим" сотрудникам как сохранение кадрового потенциала
Тема 4. Кадровый резерв и планирование карьеры	1. Раскройте сущность планирования кадрового резерва. 2. Отбор кандидатов в резерв руководителей 3. Требования к кандидатам в кадровый резерв 4. Формирование и составление списка резерва 5. Роль и место руководителя в работе с резервом. 6. Оценка результатов работы с резервом. 7. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом.
Тема 5. Резерв руководящих кадров	1. Какими основными личностными качествами должен обладать современный руководитель? 2. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров. 3. Соответствие индивидуальных характеристик профилю идеального сотрудника 4. Подготовка и реализация планов развития 5. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом
Тема 6. Правовые основы ротации и кадрового резерва	1. Механизмы и процедура проведения ротации кадров 2. Отличие перевода от перемещений, изменений определенных сторонами условий трудового договора 3. Принципы формирования кадрового состава государственной службы России 4. Нормативно-правовые основы формирования управленческого кадрового резерва 5. Кадровые реформы в зарубежных странах

КТ-2

Доклады по темам

Тема 1. Основные понятия кадрового резерва: типы, принципы формирования, источники

5. Сущность и порядок формирования кадрового резерва
6. Виды кадрового резерва
7. Принципы работы с резервом
8. Контроль за работой с кадровым резервом
9. Отбор кандидатов в резерв.

Тема 2. Основные понятия перевода, временного перевода, ротации

5. Создание условий для служебного и профессионального роста
6. Понятие «оптимальная расстановка кадров»
7. Ротация кадров как неотъемлемый элемент кадровой работы
8. Сущность, цели и виды ротации кадров
9. Классификация ротации кадров

Тема 3. Профессиональное выгорание и ротация

6. Понятие «синдрома профессионального выгорания»
7. Симптомы и факторы профессионального выгорания.
8. Причины и проявления профессионального выгорания.
9. Влияние особенностей личности на восприятие стресса
10. Последствия выгорания.

Тема 4. Кадровый резерв и планирование карьеры

6. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации
7. Подготовка кандидатов в кадровый резерв.
8. Общие программы подготовки резерва
9. Специальные программы подготовки резерва
10. Индивидуальные программы подготовки резерва
11. Поддержание резерва.
12. Работа с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации.

Тема 5. Резерв руководящих кадров

6. Система подготовки резерва руководителей
7. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей
8. Источники резерва кадров
9. Определение характеристик будущих руководителей
10. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров
11. Этапы формирования резерва руководящих кадров
12. Понятие «Молодёжный кадровый резерв»

Тема 6. Правовые основы ротации и кадрового резерва

6. Финансовые ресурсы организации и их классификация по источникам формирования
7. Организационные подходы в классификации кадрового резерва в крупной организации
8. Правовая природа ротации кадров
9. Цели, виды и механизмы ротации кадров
10. Организация и проведение конкурса на включение в кадровый резерв
11. Понятие, принципы, назначение и направления формирования кадрового резерва
12. Организация конкурса для формирования кадрового резерва

КТ-3

Круглый стол с Дискуссией

Темы для обсуждения

1. Современное состояние организации работы с кадровым резервом
2. Формы и методы работы с лицами, включенными в кадровые резервы государственных органов и иных государственных организаций
3. Практика внедрения эффективных технологий и современных методов кадровой работы в государственных и коммерческих организациях
4. Эффективное использование кадрового резерва
5. Организация и проведение аттестации и квалификационного экзамена как технология обеспечения должностного роста.
6. Перспективы формирования молодежного кадрового резерва

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

1. Критерии оценивания устного опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не рас-</i>

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

2. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</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	

1. Критерии оценивания дискуссии на круглом столе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</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. 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 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. Этапы работы с кадровым резервом и их характеристика.
2. Формы и методы практической подготовки кадрового резерва.
3. Основные показатели эффективности работы с кадровым резервом в организации
4. Правовое обеспечение системы управления персоналом
5. Типы деловой карьеры
6. Критерии деловой оценки.
7. Основные методы деловой оценки
8. Планирование карьеры
9. Понятие и классификация карьеры
10. Технология управления карьерой персонала
11. Модель карьеры Голланда
12. Оценка качества кадрового потенциала
13. Система оценки персонала. Основные понятия и содержание технологий оценки персонала
14. Понятия и определения профессионального развития персонала
15. Принципы и стратегии управления талантами.
16. Сущность ротации и ее основные функции
17. Классификация ротации
18. Ротация как кадровая технология
19. Ротация кадров в системе государственной службы
20. Понятие кадрового резерва.
21. Формирования и методы подготовки кадрового резерва в организации.
22. Формирование системы кадрового резерва организации
23. Цели и принципы формирования и развития кадрового резерва
24. Источники формирования кадрового резерва
25. Совершенствование технологий отбора, изучения, оценки и подготовки кадрового резерва
26. Критерии формирования и виды кадрового резерва
27. Работа с кадровым резервом
28. Зарубежный опыт применения кадровых технологий.
29. Содержание и основные задачи конкурса на вакантную должность
30. Методика организации конкурса на вакантную должность

Типовые задания для экзамена.

Практическое задание №1

В организации активно использовали технологию резерва для продвижения сотрудников и обеспечения качества и преемственности управленческого персонала. Сотрудник Х обучался в резерве на занятие конкретной должности руководителя подразделения. Руководство высоко ценило данного сотрудника, его потенциал.

Ситуация сложилась так, что освободилось место одного из заместителей руководителя организации, так как сотрудники, которые обучались в резерве на эту должность к данному времени были переведены на другие руководящие должности или перешли в другие организации. Руководитель решил назначить на данную должность сотрудника Х.

Задание:

Правильно ли поступил руководитель организации? Рассмотрите разные варианты развития событий. Спрогнозируйте действия сотрудника Х и руководителя организации.

Чем, во все возможных вариантах развития событий, может помочь менеджер по персоналу?

Практическое задание №2.

Компания «Дом» долгое время работает на рынке строительства и недвижимости. Анализируя причины ухода с предприятия сотрудников с большим опытом работы, HR-специалисты во главу списка ставят отсутствие перспектив роста. В компании действительно существовала традиция приглашать на новые руководящие позиции кандидатов с рынка труда. После серии обсуждений приняли решение внедрить программу кадрового резерва, включающую отбор и обучение высокопотенциальных сотрудников. Первые резервисты заняли руководящие позиции, были рассмотрены результаты работы их подразделений, и оказалось, что они заметно хуже показателей других руководителей, в том числе недавно нанятых.

Вопросы:

- 1 Какого типа кадровой политики придерживается руководство компании?
- 2 В чем причины сложившейся ситуации и каковы пути решения проблемы?
- 3 Определите ключевые компетенции, которыми должны обладать кандидаты в кадровый резерв.

Практическое задание №3.

Сотрудника повышают в должности, однако его коллега, считающий, что он более достоин этой должности, пишет жалобу в кадровую службу, указывая на то, что должность занята сослуживцем по приказу, без конкурса, перечисляя его недостатки и свои достоинства.

Задание: является ли отсутствие конкурса основанием для того, чтобы признать назначение неправомерным?

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).	Какой из перечисленных критериев не относится к основным при отборе сотрудников в кадровый резерв? а) профессиональная компетентность и уровень квалификации; б) лидерские качества и управленческий потенциал; в) стаж работы в организации не менее 10 лет; г) мотивация к развитию и карьерному росту.
		Какая из перечисленных форм развития сотрудников наиболее эффективна для подготовки кадрового резерва к руководящим

		позициям? а) разовые тренинговые семинары по общим темам; б) ротация по смежным подразделениям и проектная работа; в) самостоятельное изучение теоретической литературы; г) ежегодная аттестация без последующей обратной связи.										
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).	Установите соответствие между этапами работы с кадровым резервом и их содержанием.										
		<table><tr><th>Этап</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>1. Анализ потребности в резерве</td><td>А. Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов, выявление потенциала</td></tr><tr><td>2. Отбор кандидатов в резерв</td><td>Б. Определение количественной и качественной потребности в резерве на ключевые позиции</td></tr><tr><td>3. Разработка программ развития</td><td>В. Назначение наставников, формирование индивидуальных планов развития, организация обучения</td></tr><tr><td>4. Оценка эффективности резерва</td><td>Г. Мониторинг продвижения резервистов, анализ успешности замещения вакансий, корректировка программ</td></tr></table>	Этап	Содержание	1. Анализ потребности в резерве	А. Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов, выявление потенциала	2. Отбор кандидатов в резерв	Б. Определение количественной и качественной потребности в резерве на ключевые позиции	3. Разработка программ развития	В. Назначение наставников, формирование индивидуальных планов развития, организация обучения	4. Оценка эффективности резерва	Г. Мониторинг продвижения резервистов, анализ успешности замещения вакансий, корректировка программ
		Этап	Содержание									
		1. Анализ потребности в резерве	А. Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов, выявление потенциала									
		2. Отбор кандидатов в резерв	Б. Определение количественной и качественной потребности в резерве на ключевые позиции									
3. Разработка программ развития	В. Назначение наставников, формирование индивидуальных планов развития, организация обучения											
4. Оценка эффективности резерва	Г. Мониторинг продвижения резервистов, анализ успешности замещения вакансий, корректировка программ											
Установите соответствие между методами развития резервистов и их сутью.												
<table><tr><th>Метод</th><th>Суть метода</th></tr><tr><td>1. Наставничество</td><td>А. Временное исполнение обязанностей на более высокой должности для отработки управленческих навыков</td></tr><tr><td>2. Ротация кадров</td><td>Б. Передача опыта и знаний от более опытного сотрудника к резервисту в процессе совместной работы</td></tr><tr><td>3. Стажировка</td><td>В. Перемещение резервиста между разными подразделениями для освоения смежных функций</td></tr><tr><td>4. Исполнение обязанностей временно отсутствующего руководителя</td><td>Г. Целенаправленное погружение в работу конкретного подразделения или должности на ограниченный срок</td></tr></table>	Метод	Суть метода	1. Наставничество	А. Временное исполнение обязанностей на более высокой должности для отработки управленческих навыков	2. Ротация кадров	Б. Передача опыта и знаний от более опытного сотрудника к резервисту в процессе совместной работы	3. Стажировка	В. Перемещение резервиста между разными подразделениями для освоения смежных функций	4. Исполнение обязанностей временно отсутствующего руководителя	Г. Целенаправленное погружение в работу конкретного подразделения или должности на ограниченный срок		
Метод	Суть метода											
1. Наставничество	А. Временное исполнение обязанностей на более высокой должности для отработки управленческих навыков											
2. Ротация кадров	Б. Передача опыта и знаний от более опытного сотрудника к резервисту в процессе совместной работы											
3. Стажировка	В. Перемещение резервиста между разными подразделениями для освоения смежных функций											
4. Исполнение обязанностей временно отсутствующего руководителя	Г. Целенаправленное погружение в работу конкретного подразделения или должности на ограниченный срок											
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера	Какие из перечисленных критериев обычно учитываются при отборе сотрудников в кадровый резерв? Выберите все верные варианты. а) уровень профессиональной квалификации и компетенции; б) наличие высшего образования по любой специальности; в) лидерские качества и потенциал к управленческой деятельности; г) стаж работы в организации не менее 15 лет; д) мотивация к профессиональному развитию										

	(или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	и карьерному росту; е) способность к адаптации и обучению; ж) наличие неоплаченных судебных задолженностей. Какие методы развития резервистов относятся к наиболее эффективным? Выберите все подходящие варианты. а) ротация между подразделениями организации; б) разовые лекции по общей тематике без практики; в) наставничество со стороны опытных руководителей; г) участие в кросс-функциональных проектах; д) самостоятельное чтение профессиональной литературы без обратной связи; е) тренинги по развитию управленческих навыков с отработкой кейсов; ж) формальная аттестация без последующих развивающих мероприятий.
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в 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).	Установите правильную последовательность этапов формирования кадрового резерва организации. А) Разработка индивидуальных планов развития резервистов. Б) Оценка и отбор кандидатов в резерв. В) Анализ потребности в кадровом резерве (количественной и качественной). Г) Мониторинг и оценка эффективности работы с резервом. Д) Реализация программ развития и обучения резервистов. Расположите в правильной последовательности шаги процесса ротации как метода развития кадрового резерва. А) Оценка результатов ротации и обратная связь с резервистом. Б) Определение целей ротации и подбор подходящих подразделений/должностей. В) Назначение наставника в принимающем подразделении. Г) Оформление кадрового перемещения и введение в должность. Д) Подготовка резервиста к ротации (инструкции, обучение, согласование графика).
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	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 от-	Вам представлен список критериев отбора в кадровый резерв. Выберите единственный критерий, который не является обязательным для включения сотрудника в резерв на управленческую позицию, и кратко обоснуйте свой выбор (2–3 предложения). Варианты: Профессиональная компетентность в профиль-

	вет. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	ной области. Лидерские качества и способность влиять на команду. Стаж работы в организации не менее 7 лет. Мотивация к карьерному росту и развитию. Способность к обучению и адаптации к изменениям. Перед вами перечень методов развития кадрового резерва. Выберите единственный метод, который наименее эффективен для формирования управленческих навыков у резервистов, и поясните, почему он уступает другим подходам (2–3 предложения). Варианты: Ротация по функциональным подразделениям. Наставничество со стороны действующего руководителя. Участие в реальных проектах с зоной ответственности. Однодневный семинар по теории менеджмента без практики. Коучинг и индивидуальные развивающие беседы.
Задание открытого типа с развернутым ответом	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	Перечислите 3–4 ключевых показателя, по которым можно оценить эффективность работы с кадровым резервом в организации. Кратко (1–2 предложения на каждый показатель) поясните, почему именно он важен и как его можно измерить. Вы выявили, что в компании низкий уровень вовлеченности сотрудников в программу кадрового резерва. Предложите 2–3 конкретных действия, которые помогут повысить заинтересованность резервистов. Для каждого действия укажите: суть предложения; ожидаемый эффект; ресурсы/условия, необходимые для реализации

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</i>	30-39

<i>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>	
<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

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Методические указания по подготовке к опросу

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Методические рекомендации по составлению доклада:

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации:

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут. слушателей.

Методические рекомендации по подготовке выступления на круглом столе

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети

"Интернет"

8.1. Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084844> (дата обращения: 03.08.2026).
2. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебное пособие / А. С. Лифшиц. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2024. — 266 с. — (Высшее

образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01711-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2128122> (дата обращения: 03.08.2026).

8.2. Дополнительная литература

1. Базуева, Е.В. Совершенствование модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе талант-менеджмента [Электронный ресурс] : монография / Е. В. Базуева, Т. О. Осеян ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2022 – 3,16 Мб ; 100 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/mono/bazueva-oseyan-sovershenstvovanie-modeli-povestvovaniya-i-upravleniya-kadrovym-reservom.pdf>.
2. 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>
3. 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>
4. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 277 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации

8.4. Интернет-ресурсы

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» 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

Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Googlechrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «WindowsMediaPlayer»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «MicrosoftPowerPoint»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, STATISTIKA,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»