

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Владимир Александрович Шамахов  
Должность: директор  
Дата подписания: 12.06.2022 15:16:53  
Уникальный программный ключ:  
2ca9543fd4843214a9c911304a24cc3a6f9d0cd9

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ-ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Методической комиссией по направлению  
«Государственное и муниципальное  
управление»  
Протокол от «21» мая 2021 г. № 5

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Б1.В.ДВ.02.02 «Разработка кадровой стратегии организации»**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

#### **«РКСО»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

#### **38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

#### **Магистерская программа "Стратегическое управление и качество жизни"**

#### **магистр**

*квалификация выпускника*

#### **очная, заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г

**Автор–составитель:**

Кандидат социологических наук,  
доцент кафедры управления персоналом  
Байер Ю.П.

**Директор образовательной программы:**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций  
факультета социальных технологий  
Бубенок Е. А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации поддисциплине .....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	21
6.1. Основная литература.....	21
6.2. Дополнительная литература.....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.4.Нормативные правовые документы .....	22
6.5. Интернет-ресурсы .....	22
6.6. Иные источники .....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	23

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.02.02 «Разработка кадровой стратегии организации»** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовывать и руководить командой проекта, управлять персоналом, используя властные полномочия

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Разработка кадровой стратегии организации» у студента должны быть сформированы

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Организация и проведение подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства В/01.7 Обеспечение общеорганизационной подготовки проекта государственно-частного партнерства</p> <p>Управление и контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства С/02.7 Координация участников проекта государственно-частного партнерства</p>	УК-3.1	Способен организовывать и руководить командой проекта, управлять персоналом, используя властные полномочия	<p><b>На уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информации по технологиям управления персоналом.</li> <li>принципов руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности.</li> <li>возможных причин возникновения нестандартных ситуаций.</li> <li>- типы организационных структур в зависимости от стадии жизни организации, типы стратегий в зависимости от положения организации и её товаров на рынке.</li> <li>- правила формирования стратегии, целей и задач организации.</li> </ul> <p><b>На уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение целей и задач;</li> <li>выявление юридических оснований и кадрового потенциала для формирования команд</li> <li>- применять теоретические знания выбора стратегии развития на практике.</li> <li>- проводить SWOT-анализ и PEST анализ для адекватного понимания ограничений внешней и внутренней среды.</li> </ul>

			<p><b>На уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирования команд для решения поставленных целей и задач.</li> <li>- способы анализа ресурсного потенциала предприятия/организации и на основе этого навыки выбора адекватной состоянию организации стратегии.</li> <li>- методы планирования и организации работы органов публичной власти.</li> </ul>
--	--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часов, 108 астрономических часов.

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

### Объем дисциплины и виды учебной работы для очной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)	Трудоемкость (в астрон. часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	50	37,5
Лекции	12	9
Практические занятия	36	27
Лабораторные занятия		
<b>Консультация</b>	2	1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	58	43,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, тестирование	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	экзамен	

### Объем дисциплины и виды учебной работы для заочной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)	Трудоемкость (в астрон. часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	22	16,5
Лекции	6	4,5
Практические занятия	14	10,5
Лабораторные занятия		
<b>Консультация</b>	2	1,5

<b>Самостоятельная работа</b>	113	84,75
Контроль	9	6,75
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, тестирование	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	экзамен	

\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.ДВ.02.02 «Разработка кадровой стратегии организации»** относится к блоку дисциплин по выбору вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) " *Стратегическое управление и качество жизни*" и изучается студентами во 2 семестре (очная форма), на 3 и 4 семестрах (заочная форма).

### Дисциплина реализуется после изучения:

- Б1.О.01 Экономика общественного сектора
- Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления
- Б1.О.03 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления
- Б1.О.04 Правовое обеспечение государственного и муниципального управления
- Б1.О.05 Муниципальное управление и местное самоуправление
- Б1.О.06 Управление в социальной сфере
- Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации
- Б1.В.ДВ.01.01 Общая теория ноономики
- Б1.В.ДВ.01.02 Современные проблемы менеджмента качества
- Б2.О.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
- Б2.О.02(Н) Научно-исследовательская работа

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

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

## 3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Кадровая стратегия организации и принципы ее формирования	22	3		7		12	УО, Доклад-презентация

Тема 2.	Проведение аудита кадрового потенциала согласно новой стратегии организации	23	3		8		12	УО, Доклад-презентация
Тема 3.	Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации	21	2		7		12	Доклад-презентация
Тема 4.	Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам	21	2		7		12	Тестирование
Тема 5.	Реализация кадровой стратегии	19	2		7		10	Тестирование
	<b>Консультация</b>	<b>2</b>						
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>144</b>	<b>12</b>		<b>36</b>	<b>2</b>	<b>58</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>9</b>		<b>27</b>	<b>1,5</b>	<b>43,5</b>	
<i><b>Заочная форма обучения</b></i>								
Тема 1	Кадровая стратегия организации и принципы ее формирования	27	1		3		23	Доклад-презентация
Тема 2.	Проведение аудита кадрового потенциала согласно новой стратегии организации	28	1		4		23	УО, Доклад-презентация
Тема 3.	Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации	27	1		3		23	Доклад-презентация
Тема 4.	Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам	26	1		2		23	Тестирование
Тема 5.	Реализация кадровой стратегии	25	2		2		21	Тестирование
	<b>Консультация</b>	<b>2</b>						
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>9</u> <u>6,75</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>144</b>	<b>6</b>		<b>14</b>	<b>2</b>	<b>113</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>4,5</b>		<b>10,5</b>	<b>1,5</b>	<b>84,75</b>	

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Кадровая стратегия организации и принципы ее формирования

Содержание термина стратегия с позиции разных авторов. Ключевые характеристики кадровой стратегии. Основные подходы к стратегическому управлению. Типологии стратегий. Роль стратегии в развитии организации.

### Тема 2. Проведение аудита кадрового потенциала согласно новой стратегии организации

Основные параметры проведения аудита кадрового потенциала. Необходимость проведения кадрового аудита при формировании новой стратегии. Место кадровой стратегии в общей стратегии организации. Принципы формулирования миссии, целей и стратегии организации. Внутренняя политика организации. Соотношение стратегии с внутренней политикой организации.

### Тема 3. Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации

Долгосрочные цели организации и компетенции, необходимые для ее достижения. Методы оценки компетенций сотрудников и их эффективность. Способы построения модели компетенций. Внешний и внутренний рынок труда. Формирование команды для достижения новых целей.

### Тема 4. Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам

Типология стратегий. Принципы оценки вариантов стратегии. Ограничения и критерии. Внутреннее и внешнее развитие организации. Многокритериальные решения. Методы оценки: дерево решений, экспертные методы, метод взвешенных баллов.

### Тема 5. Реализация кадровой стратегии

Составление плана реализации стратегии. Методы планирования. Организация реализации: делегирование, методы и системы мотивации, методы и принципы контроля. Роль руководителя в реализации стратегии. Бизнес-план как конкретизация стратегии.

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Разработка кадровой стратегии организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Наименование темы	Формы текущего контроля
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Кадровая стратегия организации и принципы ее формирования	УО,
Тема 2. Проведение аудита кадрового потенциала согласно новой стратегии организации	УО, Доклад-презентация
Тема 3. Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации	Доклад-презентация



Тема 4. Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам	Тестирование
Тема 5. Реализация кадровой стратегии	Тестирование
<b>Заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Кадровая стратегия организации и принципы ее формирования	Доклад-презентация
Тема 2. Проведение аудита кадрового потенциала согласно новой стратегии организации	УО, Доклад-презентация
Тема 3. Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации	Доклад-презентация
Тема 4. Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам	Тестирование
Тема 5. Реализация кадровой стратегии	Тестирование

#### **4.1.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств)**

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса)

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

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

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Типовые вопросы для устного опроса**

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

1. Основные параметры проведения аудита кадрового потенциала.
2. Место кадровой стратегии в общей стратегии организации.
3. Принципы формулирования миссии, целей и стратегии организации.
4. Соотношение стратегии с внутренней политикой организации.
5. Долгосрочные цели организации и компетенции, необходимые для ее достижения.
6. Внешний и внутренний рынок труда.
7. Формирование команды для достижения новых целей.
8. Типология стратегий.
9. Принципы оценки вариантов стратегии.
10. Внутреннее и внешнее развитие организации.
11. Многокритериальные решения. Методы оценки: дерево решений, экспертные методы, метод взвешенных баллов.
12. Составление плана реализации стратегии.
13. Методы планирования.
14. Организация реализации: делегирование, методы и системы мотивации, методы и принципы контроля.

## Типовые темы для докладов

Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование

1. Основные подходы к стратегическому управлению.
2. Роль стратегии в развитии организации.
3. Внутренняя политика организации.
4. Содержание термина *стратегия* с позиции разных авторов.
5. Ключевые характеристики кадровой стратегии.
6. Типологии стратегий.
7. Способы построения модели компетенций.
8. Роль руководителя в реализации стратегии.
9. Бизнес-план как конкретизация стратегии.
10. Методы оценки компетенций сотрудников и их эффективность.

## Типовые задания для тестирования

Выберете правильный ответ

1. Стратегия организации это:
  - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
  - б) практическое использование методологии стратегического управления;
  - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
  - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей –это:
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) –это:
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой

электротехнической организации –это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:  
«реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) Долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:  
«начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) Долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:  
«складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) Долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

10. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

11. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование

- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегическое управление

12. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

13. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

14. Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

- а) Минцберг
- б) Квинт
- в) Портер
- г) МакКинсей

15. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия

16. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия

17. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия

18. Что это за определение стратегического менеджмента: «параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса»?

- а) Потенциал

- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия

19. Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

20. Что это за определение стратегического менеджмента: «процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением»?

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

21. Стратегическое управление—это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона

22. Стратегическое управление—это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона

23. Стратегическое управление—это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона

24. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполософский
- г) общенаучный

25. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается «совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполософский
- г) общенаучный

26. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «управление наиболее приближено к практической деятельности и призвано реализовать достижения других наук», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполософский
- г) общенаучный

27. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира. Этот уровень образуют такие науки как философия, математика, теория информации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполософский
- г) общенаучный

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовывать и руководить командой проекта, управлять персоналом, используя властные полномочия

Код этапа освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1	<p>Определяет поставленные цели и задачи.</p> <p>Выявляет юридические основания и имеющийся кадровый потенциал для формирования команд.</p>	<p>Четко определяет поставленные цели и задачи, юридические основания и кадровый потенциал для формирования команд.</p> <p>Способен самостоятельно формировать команды.</p> <p>Показывает адекватные навыки и умения для принятия организационных управленческих решений</p> <p>Четко определяет полномочия соответствующего органа публичной власти.</p> <p>Корректно определяет цели и задачи органа публичной власти.</p> <p>Грамотно определяет внутренние и внешние условия деятельности органа публичной власти</p> <p>Корректно выбирает организационную структуру, соответствующую выявленным стратегии, целям, задачам и условиям деятельности органа публичной власти</p> <p>Эффективно распределяет полномочия между исполнителями с учётом принятой организационной структуры</p>

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Типовые вопросы к экзамену

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

1. Понятие стратегии организации.
2. Правила формулирования целей и задач развития организации.
3. Содержание термина стратегия.
4. Ключевые характеристики кадровой стратегии.
5. Основные подходы к стратегическому управлению.
6. Типологии стратегий.
7. Роль стратегии в развитии организации.
8. Ограничения формулирования долгосрочных целей организации.
9. Основные параметры проведения аудита кадрового потенциала.
10. Необходимость проведения кадрового аудита при формировании новой стратегии.
11. Место кадровой стратегии в общей стратегии организации.
12. Принципы формулирования миссии, целей и стратегии организации.
13. Внутренняя политика организации.
14. Соотношение стратегии с внутренней политикой организации.
15. Правила формулирования миссии организации.
16. Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации.
17. Долгосрочные цели организации и компетенции, необходимые для ее достижения.
18. Методы оценки компетенций сотрудников и их эффективность.
19. Способы построения модели компетенций.

20. Внешний и внутренний рынок труда.
21. Формирование команды для достижения новых целей.
22. Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам.
23. Типология стратегий.
24. Принципы оценки вариантов стратегии.
25. Ограничения и критерии при выборе стратегии развития.
26. Внутреннее и внешнее развитие организации.
27. Многокритериальные решения.
28. Методы оценки: дерево решений, экспертные методы, метод взвешенных баллов.
29. Реализация кадровой стратегии.
30. Составление плана реализации стратегии.
31. Методы планирования.
32. Организация реализации стратегии: делегирование, методы и системы мотивации, методы и принципы контроля.
33. Роль руководителя в реализации стратегии.
34. Бизнес-план как конкретизация стратегии.

### Типовые примеры ситуационной задачи (кейса)

Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме

### Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).

При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста.  В тесте содержится от 20 до 30 заданий.	91-100% – 5 баллов (отлично) 76 - 90% – 4 балла (хорошо) 61-75% –3 балла (удовлетворительно) 60% и менее – 2 балла (неудовлетворительно)

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия



народною хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	В билете содержится два вопроса и ситуационная задача (кейс).	<p><b>ОТЛИЧНО (5 баллов)</b></p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p>Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)</p> <p><b>ХОРОШО (4 балла)</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)</p> <p><b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (3 балла)</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно</p>

		<p>при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями</p> <p><b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (2 балла)</b></p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.</p>
--	--	---

#### 4.4. Методические материалы

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время экзамена обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

#### При проведении промежуточной аттестации в СДО

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

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

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

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

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

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

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

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

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

По окончании времени, отведенного на подготовку:

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

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

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

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

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

«Разработка кадровой стратегии организации» представляет собой дисциплину по выбору вариативной части подготовки магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», магистерской программе «Стратегическое управление и качество жизни». Изучение данной дисциплины позволит будущему руководителю органа публичной власти получить фундаментальные теоретические и практические знания об использовании стратегического менеджмента для оценки перспектив развития публичной организацией и обеспечения качества населения. Для реализации данной цели необходимо внимательно ознакомиться со структурой и содержанием курса, последовательно изучить его основные темы.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия (интерактивные лекции) организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций «кейс-стади», групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

Изучение данной дисциплины предусматривает также самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы;

использование интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.б.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.б.2 дополнительную литературу.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде реферата, доклада или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи, изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04759-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/438218> (дата обращения: 24.04.2019).
2. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02990-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/431966> (дата обращения: 24.04.2019).
3. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/433211> (дата обращения: 24.04.2019).

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Kvint, Vladimir. Strategy for Global Market : theory and practical applications / Vladimir Kvint. - New York [et al.] : Routledge, 2016. - 519 с.
2. Веснин, Владимир Рафаилович. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 327 с.
3. Гришин, Владислав Викторович. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы : практ. пособие / В. В. Гришин, В. Г. Гришина. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2012. - 207с.
4. Зуб, Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент : системный подход / Зуб А. Т., Локтионов М. В.. - М. : Генезис, 2011. - 847с.
5. Кафидов, Валерий Викторович. Современный менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное упр." и др. эконом. специальностям / В. В. Кафидов. - М. : Моск. финансово-пром. ун-т "Синергия", 2012. - 398с.
6. Котлер, Филипп. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. / Ф.Котлер, Р.Бергер; М., Альпина Паблишер, 2016. -144с.-
7. Ляско, Александр Кимович. Стратегический менеджмент : современный учебник / А. К.

Ляско ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2013. - 487с.

8. Минцберг, Генри. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель – Сколково, Альпина Паблишер, М., 2013. – 365 с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Вопросы для самопроверки
1	Кадровая стратегия организации и принципы ее формирования	1. Общая стратегия организации и кадровая стратегия. 2. Анализ внешней и внутренней среды организации. 3. Вклад Г. Минцберга, И. Ансоффа, А. Чандлера и К. Андрюса в развитие теории и практики стратегического планирования.
2	Проведение аудита кадрового потенциала согласно новой стратегии организации.	1. Новая стратегия организации и необходимость проведения кадрового аудита. 2. Этапы проведения кадрового аудита. 3. Уровни принятия стратегии организации сотрудниками.
3	Разработка компетенций, необходимых для достижения новых стратегических целей организации.	1. Принципы формирования новых компетенций. 2. Способы приобретения необходимых компетенций. 3. Источники приобретения необходимых компетенций: внутренний и внешний рынок труда.
4	Выбор стратегии согласно имеющимся ресурсам.	1. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 2. Принципы выбора стратегии. 3. Лица в организации, привлекаемые для определения стратегии.
5	Реализация кадровой стратегии.	1. Пути реализации кадровой стратегии. 2. Нормативные документы, реализующие кадровую стратегию. 3. Осуществление контроля реализации кадровой стратегии в организации.

### 6.4. Нормативные правовые документы

Не предусмотрены

### 6.5. Интернет-ресурсы

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

#### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### *Англоязычные ресурсы*

4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного

источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

## 6.6. Иные источники

Не предусмотрены

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

Курс включает использование программного обеспечения MicrosoftExcel, MicrosoftWord, MicrosoftPowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций и семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
2.	Помещения для самостоятельной работы
3.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
4.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
5.	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.