

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 13:21:57
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Цифровая трансформация в публичном управлении
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Осипова Наталия Андреевна, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления

Заведующий кафедрой:

Хлутков Андрей Драгомирович, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 3 от «26» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Организовывает и руководит командой проекта, управляет персоналом, используя властные полномочия	УК-3.1. 3-2. Знает основные принципы и научные подходы к процессу формирования проектных команд, кадровых технологий, процесса планирования командной работы в условиях цифровой среды УК-3.1. 3-4. Знает философские и научные основы управления персоналом; типология команд; роли в команде; современные концепции управления персоналом; методы управления командами УК-3.1. У-1. Умеет использовать социально-психологические методы управления УК-3.1. У-2. Умеет использовать современные методы цифрового HR, в том числе информационно-коммуникативных технологий УК-3.1. У-3. Умеет проблематизировать компетенции членов команды; определять ключевые компоненты стратегии; применять диагностику навыков УК-3.1. У-4. Умеет формировать команду проекта; организовывать работу команды проекта; создавать систему мотивации команды подбирать необходимые инструменты для найма, адаптации, оценки персонала
06.014 Менеджер по информации	ПКс-1	Способен участвовать в осуществлении	ПКс-1.2	Осуществляет постановку целей, формирование	ПКс-1.2. 3-1. Знает международные и отечественные стандарты, лучшие практики и

ным технологиям, утв. приказом Минтруда России от 30.08.2021 № 588н С/01.7 Управление стратегией развития ИТ- сервисов		стратегического управления в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами) в данной деятельности		условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой	фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) ПКс-1.2. У-2. Умеет организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны)
---	--	--	--	--	--

* 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 Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» составляет 6 зачетных единиц – 216 академических часов.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 8 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 8 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 189 академических часов на заочной форме обучения. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу, докладу-презентации и дискуссии, пишут эссе, выполняют практико-ориентированные задания.

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.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

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

Дисциплина базируется на знаниях (изучается после):

Б1.О.08 Деловые коммуникации в профессиональной сфере

Б1.В.01 Развитие информационного общества: цифровая экономика

Б1.В.02 Управленческая экономика

Б1.О.06 Управление в социальной сфере

Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации

Б1.В.03 Управление проектами в цифровой среде

Б1.В.04 Data management

Б1.О.05 Муниципальное управление и местное самоуправление

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Цифровая трансформация рынка труда	46	2			2							42	УО, Д-П
Тема 2	Управление людьми и командами	65	2			3							60	УО, Д, Э
Тема 3	Мотивация и управление талантами в цифровой среде	49	2			2							45	УО, Д-П, ПОЗ

Тема 4	Цифровая культура и командные коммуникации	45	2			1							42	УО, Д, ПОЗ
Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		216	8			8			2	9			189	

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

УО – устный опрос

Э – эссе

Д-П – доклад-презентация

Д – дискуссия

ПОЗ – практико-ориентированное задание

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2.

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

Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1.

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

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

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

Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2.

Мотивация как феномен. Теории мотивации. Виды мотивации. Факторы внутренней мотивации. Техники, содействующие внутренней мотивации. Принципы и способы мотивации членов команды на разных этапах. Мотивационные стили сотрудников по В.И. Герчикову. Матрица

мотивационных мероприятий. Взаимосвязь мотивации и эффективности деятельности команды. Особенности мотивации в цифровой среде.

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

Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2.

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

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

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.06 «Управление людьми и командами в условиях цифровизации» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) 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 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 вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно указана вся

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

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	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):

устный опрос; эссе; доклад-презентация; дискуссия; практико-ориентированные задания.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда.

Типовые примеры для устного опроса

1. Дайте определение понятия «цифровая трансформация рынка труда».
2. Перечислите основные виды цифровой занятости (не менее трёх).

3. Объясните различия между аутстаффингом и аутсорсингом.
4. Раскройте сущность платформенной занятости и приведите два примера.
5. Опишите условия дистанционной занятости, влияющие на психологический климат в команде.
6. Перечислите основные барьеры дистанционной занятости в России.
7. Объясните, как цифровизация меняет отношения «работник – работодатель».

Типовые темы для докладов-презентаций

1. Трансформация моделей занятости: от индустриального общества к цифровой экономике.
2. Аутстаффинг и аутсорсинг: сравнительный анализ, сферы применения и эффективность.
3. Платформенная занятость: возможности, социально-трудовые риски и институциональное регулирование в Российской Федерации.
4. Психологические детерминанты барьеров дистанционной работы и методы их коррекции.
5. Цифровая безопасность работника: защита персональных данных и психологическая безопасность как факторы устойчивости трудовых отношений.
6. Трансформация HR-процессов под влиянием Индустрии 4.0: рекрутинг, адаптация, оценка персонала.
7. Гибридные форматы занятости: мировые практики и российская специфика.

Тема 2. Управление людьми и командами.

Типовые примеры для устного опроса

1. Дайте определение понятия «команда» и перечислите ее основные отличия от формальной рабочей группы.
2. Опишите эволюцию концепций управления людьми: управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, гуманистический подход.
3. Раскройте сущность системы управления по целям (MBO) и управления по ценностям (VB).
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте этапы формирования команды по модели Такмена.

5. Назовите не менее пяти командных ролей по модели Белбина и опишите их ключевые функции.
6. Объясните, что такое «Кодекс Грайса» и как он применяется для регулирования поведения в группе.
7. Опишите факторы и условия превращения формальной группы в эффективную команду.

Типовые темы для дискуссий

1. Эволюция управления людьми: от «кадра» к «человеку» – это реальный прогресс или смена риторики?
2. Управление по целям (МВО) vs управление по ценностям (VB): что эффективнее в цифровой среде?
3. Всегда ли конфликт на этапе «Storming» необходим для превращения группы в команду, или его можно избежать?
4. Модель Белбина: универсальный инструмент или культурно-зависимая конструкция?
5. Agile-команды: самоорганизация как данность или как искусственно выращиваемая компетенция?
6. Удаленные команды: теряем ли мы «командный дух» навсегда или находим новые формы социальной связи?

Типовые темы для эссе

1. Психологические барьеры и цифровые инструменты сплочения в командообразовании удалённых команд;
2. Особенности и возможности использования ролевого подхода при формировании команд в государственном и муниципальном управлении;
3. Организация работы удалённого сотрудника через баланс автономии, контроля и психологической безопасности;
4. Институциональные барьеры внедрения цифровых HR-систем в традиционных корпорациях: этапы преодоления и модели изменений.

Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2

Типовые примеры для устного опроса

1. Дайте определение понятия «талант» в контексте управления персоналом и перечислите основные типы талантов по классификации Г. Гарднера.
2. Раскройте сущность модели управления талантами и назовите её ключевые компоненты (привлечение, развитие, удержание).
3. Объясните, чем процесс привлечения талантов отличается от классического рекрутинга.

4. Опишите понятие «когнитивный рекрутинг» и приведите пример его использования в цифровой среде.
5. Раскройте содержание теории самодетерминации Деси и Райана и назовите три базовые психологические потребности, влияющие на внутреннюю мотивацию.
6. Объясните, что такое внутренняя мотивация, и перечислите не менее трёх факторов, усиливающих её в цифровой рабочей среде.
7. Опишите особенности мотивации членов команды на разных этапах её формирования (формирование, бурление, нормирование, работа).

Типовые темы для докладов-презентаций

1. Стратегии управления талантами в условиях гибридного формата трудовой деятельности.
2. Персонализация мотивационных программ на основе HR-аналитики.
3. Влияние публичных цифровых рейтингов и механизмов социального сравнения на внутригрупповую динамику, уровень конкуренции и риск эмоционального выгорания.
4. Дифференциация подходов к управлению талантами в зависимости от типа цифровой зрелости организации.
5. Парадокс автономии: делегирование vs контроль в удаленных командах.
6. Цифровая репутация как нематериальный актив таланта и её роль в системах мотивации.
7. Институциональные барьеры внедрения гибких систем мотивации талантов в традиционных корпорациях.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Определите тип мотивации по В.И. Герчикову, какие методы мотивации применимы к данному сотруднику, а какие нет?

Ситуация:

Елена, 29 лет, ведущий аналитик отдела цифрового развития в региональном министерстве. Постоянно повышает квалификацию, изучает новые методы анализа данных и государственного управления. Иницирует изменения: подает служебные записки с предложениями по оптимизации процессов, открыто критикует устаревшие регламенты и бюрократические процедуры на оперативных совещаниях. Говорит: «Мне скучно заниматься однотипной отчетностью, не имеющей реального влияния на результаты. Хочу решать сложные, нетривиальные задачи, от которых зависит эффективность работы министерства». Елена уже дважды отказалась от участия в долгосрочных проектах, где ее функции сводились к рутинному сбору и своду данных без возможности анализа и выработки предложений.

Задание 2. Определите тип мотивации по В.И. Герчикову, какие методы мотивации применимы к данному сотруднику, а какие нет?

Ситуация:

Алексей, 34 года, менеджер по продажам в оптовой компании. Работает ровно по договору, не задерживается, не участвует в корпоративах. Говорит прямо: «Я здесь ради денег. Больше платите – больше работаю». Чётко считает свой доход за каждый час.

Задание 3. Определите тип мотивации по В.И. Герчикову, какие методы мотивации применимы к данному сотруднику, а какие нет?

Ситуация:

Виктор, 51 год, начальник производственного цеха. Сам контролирует оборудование, материалы, дисциплину. Рискует, берёт ответственность. Говорит: «Всё должно быть по-моему, я за результат отвечаю». Терпеть не может, когда вмешиваются в его зону ответственности.

Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2.

Типовые примеры для устного опроса

1. Дайте определение понятия «цифровая культура».
2. Раскройте ключевые ценности цифровой культуры в системе государственного управления и бизнеса.
3. Объясните, что такое цифровой этикет, и перечислите три основных правила асинхронной переписки в корпоративном мессенджере.
4. Опишите модель «Окно Джохари» и назовите её четыре зоны.
5. Перечислите коммуникативные модели, используемые для анализа взаимодействия в команде (Шульц фон Тун, Риманн-Томанн, Блейк-Моутон).
6. Объясните, что такое управленческая решетка Блейка-Моутона, и назовите основные стили управления, выделяемые в этой модели.
7. Перечислите инструменты взаимодействия в цифровой среде, обеспечивающие синхронную и асинхронную коммуникацию.
8. Опишите алгоритм формирования команды цифровой трансформации в организации.

Типовые темы для дискуссий

1. Цифровая культура – это новая реальность или просто модный термин для оправдания цифрового контроля?
2. Цифровой этикет в мессенджерах: универсальные правила или каждая команда должна вырабатывать свои нормы?
3. «Окно Джохари» в удаленной команде: можно ли добиться открытости без личных встреч и невербальной обратной связи?

4. Управленческая решетка Блейка-Моутона: какой стиль лидерства наиболее эффективен в цифровой среде?
5. Доверие в цифровой команде: измеримо ли оно с помощью опросников (например, Р. Колби) или доверие – это исключительно феномен живой коммуникации?
6. Формирование цифровой культуры «сверху» (приказом руководства) или «снизу» (через инициативу команды) – что работает в государственном секторе?

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Разработайте правила цифрового этикета для удаленной команды (не менее 7 пунктов) в конкретной ситуации, которые учитывают:

- специфику работы с госзаказчиком;
- асинхронный характер коммуникаций;
- публичность чатов;
- необходимость фиксации устных договорённостей;
- психологическую безопасность участников.

Обоснуйте каждое правило кратко.

Формат ответа: список правил в виде нумерованного перечня с коротким обоснованием под каждым пунктом.

Ситуация:

Команда из 8 человек (координаторы, логисты, пресс-секретарь, IT-специалист) в течение 6 месяцев готовит ежегодный отраслевой форум «Цифровое государство – 2026» по заказу Министерства цифрового развития региона. Работа полностью распределённая (4 города), основные коммуникации – в чате мессенджера «МАХ», редкие видеозвонки с заказчиком, документы в облачном хранилище. За месяц до форума возникли сбои:

- 1) Логист не заметил в чате вопрос подрядчика по монтажу сцены, потому что сообщение затерялось среди обсуждения меню обеда.
- 2) Пресс-секретарь отправила проект пресс-релиза госзаказчику в мессенджер в 23:00, он прочитал, но не ответил, а утром пожаловался, что «плохо спал, думая о сроках».
- 3) Координатор программы забыл публично зафиксировать договорённость со спикером, достигнутую в Яндекс.Телемост, и через неделю выяснилось, что спикер планирует выступить в другой день.

- 4) В общем чате возник конфликт: менеджер по аккредитации публично раскритиковал ошибку коллеги в таблице регистрации, после чего коллега написал заявление об уходе.

Задание 2.

Разработайте правила цифрового этикета для удаленной команды (не менее 7 пунктов) в конкретной ситуации, которые учитывают:

- асинхронный характер коммуникаций;
- публичность чатов;
- необходимость фиксации устных договорённостей;
- психологическую безопасность участников.

Обоснуйте каждое правило кратко.

Формат ответа: список правил в виде нумерованного перечня с коротким обоснованием под каждым пунктом.

Ситуация:

Команда из 10 человек (научный руководитель, координаторы секций, технический организатор, волонтеры) в течение 8 месяцев готовит Всероссийскую научную конференцию «Цифровая трансформация образования – 2026» по заказу Министерства науки и высшего образования РФ. Работа полностью распределённая (7 городов, а также двое участников из-за рубежа). Основные коммуникации – в корпоративном чате, видеозвонки с программным комитетом (представители вузов и госзаказчика) – раз в две недели, документы – в облачном хранилище. За два месяца до конференции возникли сбои:

- 1) Технический организатор забыл публично зафиксировать в чате договорённость с IT-отделом вуза о тестировании платформы для онлайн-трансляции (достигнута в видеозвонке). Через неделю IT-отдел сообщил, что они не выделяли ресурсы на тестирование, и платформа может не выдержать 500 участников.
- 2) В общем чате разгорелся конфликт: волонтер, ответственный за регистрацию участников, публично написал координатору секций: «Ты опять прислал неправильную сводку заявок, из-за тебя у нас дублирование». Координатор в ответ заявил, что больше не будет работать с этим волонтером.
- 3) Научный руководитель в видеозвонке с программным комитетом пообещал прислать финальную программу конференции до пятницы, но забыл внести это в общий план задач. В пятницу вечером госзаказчик прислал запрос: «Где программа? Завтра надо утверждать у ректора». Программа не была готова, так как никто не знал о дедлайне.

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

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда.

Тема 2. Управление людьми и командами.

Эссе.

КТ – 2.

Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде.

Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации.

Практико-ориентированные задания.

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

1. Критерии оценивания эссе:

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

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

2. Критерии оценивания практико-ориентированных задач:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Анализ ситуации и выявление проблемы</i>	<i>0-20</i>	<i>Глубокий, многоаспектный анализ описанной ситуации; корректное выделение ключевой проблемы с опорой на факты кейса</i>
<i>Применение теоретического аппарата</i>	<i>0-20</i>	<i>Обоснованное использование понятий, моделей, классификаций для объяснения причин проблемы и обоснования решений</i>
<i>Качество предложенных решений (рекомендаций)</i>	<i>0-20</i>	<i>Конкретность, реализуемость, полнота предложенных мер; учёт контекста; адресность рекомендаций</i>
<i>Учёт цифрового контекста и этических аспектов</i>	<i>0-20</i>	<i>Использование цифровых инструментов и/или правил цифрового этикета; соблюдение баланса между эффективностью и психологической безопасностью, защитой персональных данных</i>
<i>Логичность, аргументация и стиль изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая структура ответа (проблема → анализ → решение → обоснование), убедительная</i>

		<i>аргументация; грамотность, терминологическая точность, лаконичность</i>
Итого максимально:	100	

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

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 7 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

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

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

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

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы к экзамену

1. Рынок труда в эпоху цифровой трансформации.
2. Виды цифровой занятости.
3. Трансформация отношений работник-работодатель в условиях цифровизации.
4. Изменения в HR под влиянием Индустрии 4.0.
5. Эволюция концепций управления людьми.
6. Система управления по целям и ценностям.
7. Феномены групп и команд.
8. Типы групп в организации. Ключевые параметры группы и команды.
9. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду.
10. Личность и группа. Роли в группе. Правила поведения в группе.

11. Командные роли по модели Белбина.
12. Институтизация построения команд (нормы и правила командной работы).
13. Этапы формирования команд.
14. Виртуальная команда.
15. Управление командой. Особенности Agile-команд.
16. Преимущества и недостатки удаленных команд.
17. Технологии и инструменты организации работы удаленных команд.
18. Особенности командообразования в удаленных командах.
19. Феномен таланта. Модели управления талантами.
Типы талантов (Г. Гарднер, Р. Лейдер, С. Кови). Методы определения талантов.
21. Ключевые компоненты управления талантами. Отличие привлечения талантов от рекрутинга.
22. Стратегии привлечения талантов. Процесс приобретения талантов. Процесс раскрытия талантов. Цифровые технологии в управлении талантами. Когнитивный рекрутинг. Цифровой рекрутинг.
23. Адаптация как часть системы управления талантами. Подходы к автоматизации процедуры адаптации.
24. Обучение как часть управления талантами. Цифровые методы при выстраивании личных и командных треков обучения.
25. Мотивация как феномен.
26. Теории мотивации.
27. Виды мотивации. Факторы внутренней мотивации. Техники, содействующие внутренней мотивации.
28. Мотивационные стили сотрудников по В.И. Герчикову.
29. Матрица мотивационных мероприятий.
30. Взаимосвязь мотивации и эффективности деятельности команды.
31. Особенности мотивации в цифровой среде.
32. Феномен цифровой культуры.
33. Этапы и уровни цифровой культуры. Ключевые ценности цифровой культуры в системе государственного управления, бизнеса.
34. Функции цифровой культуры. Цифровой этикет. Цифровая культура экосистемы организации. Подходы, инструменты, методы формирования цифровой культуры.
35. Модель цифровой культуры.
36. Виды и типы коммуникаций в команде.
37. Коммуникативные модели Фридеманн Шульц фон Туна, Риманна-Томанна, Джозефа Лифта и Харрингтона Инхамом (окно Джохари). Инструменты взаимодействия в условиях цифровой среды.
38. Управленческая решетка Блейка-Моутона.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

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

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
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	Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2. Опишите не менее трех барьеров дистанционной занятости, характерных для России. Для каждого барьера предложите один практический способ его преодоления на уровне организации (например, изменение политик, внедрение технологий, обучение руководителей).
		Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1. Сравните два подхода: «управление человеческими ресурсами» и «гуманистический подход». Приведите по два отличия в целях, роли руководителя и отношении к сотруднику. Какой подход, на ваш взгляд, более применим в Agile-командах? Аргументируйте свой ответ.
		Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2. Опишите два отличия процесса привлечения талантов от классического рекрутинга. Далее: приведите пример использования когнитивного рекрутинга (когнитивных тестов, задач на логику, анализ цифрового следа) для позиции «удаленный аналитик данных в органе публичной власти» (например, в центре цифровой трансформации региона, аналитическом отделе министерства). Какие риски (этические или психологические) возникают при таком подходе?
		Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2. Используя модель «Окно Джохари», проанализируйте типичную проблему удаленной команды: «Новичок стесняется задавать вопросы в общем чате, делает ошибки, команда считает его некомпетентным». Как цифровая среда (отсутствие невербальных сигналов, публичность чатов, асинхронность) влияет на каждую из четырех зон окна? Предложите два действия руководителя, чтобы расширить «открытую зону» нового сотрудника.

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).	Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2. Что из перечисленного является глобальным HR-трендом под влиянием Индустрии 4.0? 1) Полный отказ от удаленной работы; 2) Увеличение числа административных должностей; 3) Внедрение аналитики больших данных для управления персоналом; 4) Сокращение использования цифровых инструментов для подбора персонала.						
		Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1. В модели командных ролей Белбина роль, отвечающая за поиск новых идей и нестандартных решений, называется: 1) Исполнитель; 2) Генератор идей; 3) Контролер; 4) Душа команды.						
		Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2. Согласно теории самодетерминации Деси и Райана, какая из потребностей НЕ является базовой психологической потребностью, влияющей на внутреннюю мотивацию? 1) Автономия; 2) Компетентность; 3) Материальное вознаграждение; 4) Связанность (принадлежность к группе).						
		Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2. Модель «Окно Джохари» используется для: 1) Оценки финансовой эффективности команды; 2) Анализа зон самосознания и обратной связи в коммуникации; 3) Распределения командных ролей по Белбину; 4) Измерения уровня цифровой культуры в организации.						
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.	Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2. Установите соответствие между видами цифровой занятости и их характеристикой: <table><tr><th>Вид цифровой занятости</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1) Аутстафтинг</td><td>А) Работа через цифровой сервис</td></tr><tr><td>2) Аутсорсинг</td><td>Б) Вывод персонала за штат компании с предоставлением его другому заказчику</td></tr></table>	Вид цифровой занятости	Характеристика	1) Аутстафтинг	А) Работа через цифровой сервис	2) Аутсорсинг	Б) Вывод персонала за штат компании с предоставлением его другому заказчику
Вид цифровой занятости	Характеристика							
1) Аутстафтинг	А) Работа через цифровой сервис							
2) Аутсорсинг	Б) Вывод персонала за штат компании с предоставлением его другому заказчику							

	3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.	3) Платформенная занятость	В) Передача непрофильных функций организации внешнему исполнителю										
	4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).												
	Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1.												
	Установите соответствие между подходами и их характеристикой:												
		<table><tr><th>Подход</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1) Управление кадрами</td><td>А) Сотрудник – партнер, акцент на самореализацию и ценности</td></tr><tr><td>2) Управление человеческими ресурсами</td><td>Б) Учет, контроль, кадровое делопроизводство</td></tr><tr><td>3) Гуманистический подход</td><td>В) Сотрудник – ресурс для достижения целей, инвестиции в обучение</td></tr></table>	Подход	Характеристика	1) Управление кадрами	А) Сотрудник – партнер, акцент на самореализацию и ценности	2) Управление человеческими ресурсами	Б) Учет, контроль, кадровое делопроизводство	3) Гуманистический подход	В) Сотрудник – ресурс для достижения целей, инвестиции в обучение			
Подход	Характеристика												
1) Управление кадрами	А) Сотрудник – партнер, акцент на самореализацию и ценности												
2) Управление человеческими ресурсами	Б) Учет, контроль, кадровое делопроизводство												
3) Гуманистический подход	В) Сотрудник – ресурс для достижения целей, инвестиции в обучение												
	Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2.												
	Установите соответствие между типом трудовой мотивации и его характеристикой:												
		<table><tr><th>Тип трудовой мотивации</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1) Внутренняя мотивация</td><td>А) Ориентация на выживание в условиях низкой конкурентоспособности, отсутствия свободы выбора места труда, низкого уровня удовлетворения материальных потребностей</td></tr><tr><td>2) Внешняя инструментальная экономическая мотивация</td><td>Б) Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость; удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации</td></tr><tr><td>3) Внешняя инструментальная статусная мотивация</td><td>В) Ориентация на карьеру, власть, престиж; удовлетворение статусных потребностей и потребности во власти</td></tr><tr><td>4) Внешняя вынужденная мотивация</td><td>Г) Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах; удовлетворение материальных потребностей</td></tr></table>	Тип трудовой мотивации	Характеристика	1) Внутренняя мотивация	А) Ориентация на выживание в условиях низкой конкурентоспособности, отсутствия свободы выбора места труда, низкого уровня удовлетворения материальных потребностей	2) Внешняя инструментальная экономическая мотивация	Б) Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость; удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации	3) Внешняя инструментальная статусная мотивация	В) Ориентация на карьеру, власть, престиж; удовлетворение статусных потребностей и потребности во власти	4) Внешняя вынужденная мотивация	Г) Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах; удовлетворение материальных потребностей	
Тип трудовой мотивации	Характеристика												
1) Внутренняя мотивация	А) Ориентация на выживание в условиях низкой конкурентоспособности, отсутствия свободы выбора места труда, низкого уровня удовлетворения материальных потребностей												
2) Внешняя инструментальная экономическая мотивация	Б) Ориентация на богатое содержание труда, его творческий характер и общественную значимость; удовлетворение потребностей в профессиональной самореализации												
3) Внешняя инструментальная статусная мотивация	В) Ориентация на карьеру, власть, престиж; удовлетворение статусных потребностей и потребности во власти												
4) Внешняя вынужденная мотивация	Г) Ориентация на экономические вознаграждения в различных формах; удовлетворение материальных потребностей												

		Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2. Установите соответствие между типом барьера с его проявлением при удаленном взаимодействии: <table><tr><th>Тип барьера</th><th>Проявление</th></tr><tr><td>1) Отсутствие невербальных сигналов</td><td>А) Сообщение воспринимается агрессивнее, чем задумывалось, из-за отсутствия интонации</td></tr><tr><td>2) Асинхронность</td><td>Б) Сотрудник молчит в общем чате, боится, что его вопрос сочтут глупым</td></tr><tr><td>3) Публичность переписки</td><td>В) Ответ на сообщение приходит через 4 часа, за это время задача уже заблокирована</td></tr></table>	Тип барьера	Проявление	1) Отсутствие невербальных сигналов	А) Сообщение воспринимается агрессивнее, чем задумывалось, из-за отсутствия интонации	2) Асинхронность	Б) Сотрудник молчит в общем чате, боится, что его вопрос сочтут глупым	3) Публичность переписки	В) Ответ на сообщение приходит через 4 часа, за это время задача уже заблокирована
Тип барьера	Проявление									
1) Отсутствие невербальных сигналов	А) Сообщение воспринимается агрессивнее, чем задумывалось, из-за отсутствия интонации									
2) Асинхронность	Б) Сотрудник молчит в общем чате, боится, что его вопрос сочтут глупым									
3) Публичность переписки	В) Ответ на сообщение приходит через 4 часа, за это время задача уже заблокирована									
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 (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2. Какие из перечисленных HR-трендов являются прямым следствием цифровой трансформации (Индустрия 4.0): 1) Сокращение использования аналитики данных в управлении персоналом; 2) Внедрение people analytics для прогнозирования текучести; 3) Переход исключительно на офлайн-формат обучения; 4) Использование чат-ботов в рекрутинге для первичного отбора; 5) Уменьшение доли удаленных и гибридных команд. Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1. Какие роли в модели Белбина относятся к «мыслительным» (интеллектуальным) ролям: 1) Генератор идей; 2) Исполнитель; 3) Контролер; 4) Душа команды; 5) Специалист (эксперт). Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2. Какие из перечисленных методов относятся к когнитивному рекрутингу: 1) Анализ резюме на ключевые слова; 2) Решение кандидатом логических задач на критическое мышление; 3) Оценка личности по опроснику Big Five; 4) Анализ цифрового следа (время выполнения тестов, последовательность действий);								

		5) Структурированное интервью по компетенциям.
		Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2. Какие факторы цифровой среды усиливают риск недопонимания в командных коммуникациях: 1) Отсутствие невербальных сигналов (мимика, интонация); 2) Асинхронность ответов (задержки между сообщениями); 3) Возможность мгновенно переспросить; 4) Публичность всех сообщений в общих чатах; 5) Использование видеозвонков для обсуждения сложных вопросов; 6) Проведение регулярных коротких синхронных встреч.
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).	Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2. Расположите этапы перехода организации к массовой удаленной работе в логическом порядке от начала к завершению: 1) Внедрение инструментов контроля результата (KPI, OKR) и цифровой этикет; 2) Диагностика технической и психологической готовности сотрудников; 3) Отработка пилотной группы с последующей ретроспективой; 4) Выбор корпоративных платформ (мессенджеры, ВКС, DLP) и обучение базовым навыкам; 5) Разработка политик удаленной работы (график, доступность, защита данных).
		Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1. Расположите этапы формирования команды по Такмену в порядке их следования. 1) Performing (работа); 2) Norming (нормирование); 3) Forming (формирование); 4) Storming (бурление).
		Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2. Расположите в правильной последовательности этапы проведения исследования удовлетворённости персонала и трудовой мотивации: 1) Сбор первичной эмпирической информации (анкетирование) 2) Постановка исследовательской проблемы 3) Анализ полученных результатов, выводы и рекомендации 4) Обработка анкет, проведение расчётов 5) Определение объекта и предмета исследования 6) Определение масштаба исследования, построение выборочной совокупности

		Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2. Расположите действия ответственного лица при проведении эффективного удаленного совещания в правильном хронологическом порядке: 1) Рассылка протокола с зафиксированными решениями и ответственными; 2) Краткий раунд «check-in» (проверка состояния участников, настрой на встречу); 3) Отправка анонса с повесткой и материалами за 24 часа; 4) Подведение итогов с четкой маркировкой «вопрос закрыт» и назначение ответственных; 5) Назначение модератора и секретаря (фиксация решений); 6) Обсуждение пунктов повестки с соблюдением тайминга.
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 ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Тема 1. Цифровая трансформация рынка труда. ПКс-1.2. Утверждение, что аутстаффинг и аутсорсинг – это идентичные понятия, обозначающие передачу функций внешнему исполнителю: 1) Верно; 2) Неверно. Обоснуйте свой ответ.
		Тема 2. Управление людьми и командами. УК-3.1. Утверждение, что гуманистический подход к управлению рассматривает сотрудника как главный ресурс для достижения целей организации, аналогично управлению человеческими ресурсами: 1) Верно; 2) Неверно. Обоснуйте свой ответ.
		Тема 3. Мотивация и управление талантами в цифровой среде. ПКс-1.2. Утверждение, что привлечение талантов отличается от классического рекрутинга тем, что ориентировано на долгосрочный кадровый резерв, а не на закрытие текущей вакансии: 1) Верно; 2) Неверно. Обоснуйте свой ответ.
		Тема 4. Цифровая культура и командные коммуникации. ПКс-1.2. Утверждение, что в асинхронной переписке отсутствие невербальных сигналов и задержки между сообщениями

		снижают риск конфликтов, так как дают время обдумать ответ: 1) Верно; 2) Неверно. Обоснуйте свой ответ.
--	--	--

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

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

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Тестирование осуществляется с использованием дистанционных образовательных технологий или проводятся очно в аудитории. 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 один или несколько вариантов (буквенное обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. На выполнение теста отводится установленное ограниченное время. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося. Повторное прохождение теста допускается не ранее 10 дней.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на опрос по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит

студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;
3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;
4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.8.1. «Основная литература». При подготовке ответов на опросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.8.2 дополнительную литературу.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст :

- электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1915461> (дата обращения: 05.06.2026). – Режим доступа: по подписке.
2. Управление командой : практическое руководство / . - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 224 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей».) - ISBN 978-5-9614-6496-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2234525> (дата обращения: 05.06.2026). – Режим доступа: по подписке.
3. Чински Мэтьюсон, Р. Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды : практическое руководство / Р. Чински Мэтьюсон. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 232 с. - ISBN 978-5-9614-3202-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235376> (дата обращения: 05.06.2026). – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Вешкурова, А. Б. Управление командой проекта: учебник для вузов / А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 105 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21931-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/599114> (дата обращения: 05.06.2026).
2. Корниенко, В. И. КомандООбразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588859> (дата обращения: 05.06.2026).
3. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командООбразования : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589486> (дата обращения: 05.06.2026).
4. Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 102 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16875-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589312> (дата обращения: 05.06.2026).
5. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 240 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/3854. - ISBN 978-5-16-010226-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1850628> (дата обращения: 05.06.2026). — Режим доступа: по подписке.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации
3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации»

8.4 Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»: <https://ibooks.ru/?lang=id>
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»: <https://znanium.ru/>
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»: <https://book.ru/>

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
3.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/
4.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)