

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 29.10.2025 19:59:55
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b19c87ca1

1

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

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
А.Д.Хлутков

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
«Стратегия и технологии HR-менеджмента»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.10 «Кадровый резерв в государственных и коммерческих
организациях»**

38.04.02 «Менеджмент»

заочная

Год набора - 2025

Санкт-Петербург, 2024 г.

Автор(ы)–составитель(и):

кандидат пед.наук, доцент кафедры социальных технологий Герасимова А.В.

Заведующий кафедрой менеджмента, доктор экономических наук, профессор
Лабудин А.В.

РПД Б1.В.10 «Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях»
одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от «13» сентября 2024г. №2.

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.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	7
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	14
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1. Основная литература.....	17
7.2. Дополнительная литература.....	18
7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	18
7.4. Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Иные источники.....	18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	19

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

1.1. Дисциплина *Б1.В.10 Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях* обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
ПКс-4	Способен к разработке корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	ПКс-4.1	Способен применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код индикатора достижения	Результаты обучения
ОТФ - Код G.Операционное управление персоналом и подразделением организации (частично) ТФ - Код G/01.7 Разработка операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично) ТФ – Код G/02.7 - Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения ТФ — Код G/03.7 Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения (частично) ОТФ - Код Н.Стратегическое управление персоналом (частично) ТФ – Код Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом (частично)	ПКс-4.1	На уровне знаний: теоретические вопросы - управления корпоративной культурой - социальной политики организации - управления кадровым резервом - управление мотивацией персонала - методов управления межличностными отношениями - методов развития лидерства и исполнительности, выявления талантов На уровне умений: применение методов управления межличностными отношениями, кадровым резервом, формирования команды, развития лидерства и

		исполнительности, выявления талантов.
		На уровне навыков: сбор и анализ информации для управления межличностными отношениями, формирования команды, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы:

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 акад. часа/108 астр.час.

Форма обучения: заочная.

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/астр. часах)
Общая трудоемкость	144/108
Контактная работа	14/10,5
Лекции	4/3
Практические занятия	8/6
Консультация	2/1,5
Самостоятельная работа	121/90,75
Контроль	9/6,75
Формы текущего контроля	Устный опрос, решение кейсов, доклад
Промежуточная аттестация	Экзамен

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина Б1.В.10 «Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях» читается на 2-м курсе в 3 и 4 семестрах, предназначена для изучения студентами по направлению подготовки «Менеджмент».

Освоение дисциплины базируется на теоретических положениях и практических навыках, полученных при изучении курсов базовой части ОП ВО: Современный менеджмент, Теория организации и организационного поведения, Методы исследований в менеджменте. А также опирается на знания, полученные при изучении таких дисциплин вариативной части ОП, как: Стратегия управления человеческими ресурсами, Современные тенденции управления персоналом, Формирование кадровой политики и планирование персонала организации, Системы мотивации и моделирование трудовой деятельности, Управление организационной культурой, Управление кадровыми рисками. Формой текущего контроля является экзамен, который сдается в 4 семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины Заочная форма обучения

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемос ти, промежудо чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДО Т	КСР			
1.	Формирование и подготовка кадрового резерва организации.	64	4					60	УО
2.	Управление кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях.	69			8			61	УО, К, Д
Консультация		2/1,5							
Контроль		9/6,75							
Промежуточная аттестация									Экзамен
Всего (акад час/астр час.):		144/108	4/3		8/6	9/6,75	121/ 90,7 5	9	

Используемые сокращения:

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

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

* – формы текущего контроля успеваемости:

УО – устный опрос

К – решение кейсов

Д – выступление с докладом и презентацией

***При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

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

3.2.Содержание дисциплины

Тема 1. Формирование и подготовка кадрового резерва организации. (Лекция – презентация. Опрос в ходе лекции)

Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации. Контент-анализ дефиниции «кадровый резерв». Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование. Отличия основных подходов к управлению кадровым резервом. Основные подходы к классификации кадрового резерва. Принципы и методы формирования кадрового резерва. Преимущества и недостатки внешнего и внутреннего кадрового резерва. Обучение кадровых резервистов.

Тема 2. Управление кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях. (Практическое занятие в форме опроса, решения кейсов и выступления с докладами)

История становления института кадровых резервов в системе госуправления. Оценка уровня зрелости работы с кадровыми резервами как метатехнологии. Виды и уровни кадровых резервов и резервов управленческих кадров. Возможности создания единой системы кадровых резервов. Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях. Этапы работы с резервом в государственных и коммерческих организациях: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Регламент работы с кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях. План работы с кадровым резервом. План развития резервиста. Основные принципы организации подготовки резерва. Виды программ для подготовки резервиста. Мониторинг индивидуальных планов. Кадровый отчет резервиста.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.10 Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях* используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 5

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Формирование и подготовка кадрового резерва организации.	Опрос демонстрирует знание понятийного аппарата. Понимание формирования и подготовки кадрового резерва организации
Тема 2.	Управление кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях.	Опрос показывает знание вопросов управления кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях, Решение кейсов показывает применение теоретических знаний к анализу практической ситуации Доклад Демонстрирует знания современных инновационных технологий в управлении обучением и развитием персонала

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Примеры типовых заданий

Примерные вопросы для устного опроса на занятиях

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте

(аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

по теме 1 Формирование и подготовка кадрового резерва организации.

1. Трактовки понятия «кадровый резерв» в современной науке.
2. Определите и раскройте, в чем состоит цель формирования кадрового резерва? технологий.
3. Охарактеризуйте классификацию кадрового резерва по уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований
4. В каких ситуациях создание системы кадрового резерва наиболее актуально?
5. Проанализируйте в зависимости от каких потребностей компании будет отличаться и специфика создания кадрового резерва?

Примерные вопросы для устного опроса на занятиях

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

по теме 2 Управление кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях.

1. Сформулируйте цель и место работы с резервом в государственных и коммерческих организациях.
2. Назовите источники формирования кадрового резерва государственных и коммерческих организациях.
3. Рассмотрите принципы формирования кадрового резерва государственных и коммерческих организаций.
4. Назовите и охарактеризуйте этапы работы с кадровым резервом государственных и коммерческих организациях.
5. Выделите показатели эффективности работы с кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях

Примерные кейсы по теме 2:

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы

Кейс 1. Ситуация

В организации все руководящие должности занимают сотрудники в достаточно зрелом возрасте: 55 -70 лет. Руководство решило внедрить технологию резерва для формирования преемственности в обеспечении организации грамотными управленческими кадрами. Руководители подразделений и заместители руководителя организации стали всячески тормозить внедрение технологии резерва. Тем не менее резерв был сформирован и было начато обучение сотрудников, находящихся в резерве.

Задание:

Проанализируйте ситуацию и определите какие модели поведения сотрудников и руководителя организации могут реализоваться. Насколько качественно будет обучение в резерве. Что может сделать руководитель для усиления эффективности обучения в резерве.

Кейс 2 Ситуация

В организации активно использовали технологию резерва для продвижения сотрудников и обеспечения качества и преемственности управленческого персонала.

Сотрудник X обучался в резерве на занятие конкретной должности руководителя подразделения. Руководство высоко ценило данного сотрудника, его потенциал. Ситуация сложилась так, что освободилось место одного из заместителей руководителя организации, так как сотрудники, которые обучались в резерве на эту должность к данному времени были переведены на другие руководящие должности или перешли в другие организации. Руководитель решил назначить на данную должность сотрудника X.

Задание:

Правильно ли поступил руководитель организации? Рассмотрите разные варианты развития событий. Спрогнозируйте действия сотрудника X и руководителя организации. Чем, во все возможных вариантах развития событий, может помочь менеджер по персоналу?

Примерные вопросы для подготовки докладов с презентациями на семинарских занятиях

1. Основные подходы к управлению кадровым резервом.
2. Основные подходы к классификации кадрового резерва.
3. Принципы и методы формирования кадрового резерва.
4. Особенности формирования кадрового резерва государственной службы РФ.
5. Современный подход к формированию и обучению в кадровом резерве.
6. Компетентностная модель как основа обучения в кадровом резерве.
7. Кадровый резерв как инструмент расстановки кадров в организации.
8. Роль кадрового резерва в формировании корпоративной культуры организации.

5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен - проводится в форме собеседования по вопросам и выполнения практического задания (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.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-4.1	Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения	применяет методы управления межличностными отношениями, кадровым резервом, формирования команды, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.

1. Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации.
 2. Контент-анализ дефиниции «кадровый резерв».
 3. Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование.
 4. Отличия основных подходов к управлению кадровым резервом.
 5. Основные подходы к классификации кадрового резерва.
 6. Принципы и методы формирования кадрового резерва.
 7. Преимущества и недостатки внешнего и внутреннего кадрового резерва.
- Обучение кадровых резервистов.
8. История становления института кадровых резервов в системе госуправления.
 9. Оценка уровня зрелости работы с кадровыми резервами как метатехнологии.
 10. Виды и уровни кадровых резервов и резервов управленческих кадров.
 11. Возможности создания единой системы кадровых резервов.
 12. Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях.
 13. Этапы работы с резервом в государственных и коммерческих организациях: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов.
 14. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.
 15. Регламент работы с кадровым резервом в государственных и коммерческих организациях.
 16. План работы с кадровым резервом.
 17. План развития резервиста.
 18. Основные принципы организации подготовки резерва.
 19. Виды программ для подготовки резервиста.
 20. Мониторинг индивидуальных планов.
 21. Кадровый отчет резервиста.

Примерные практические задания (кейсы) к экзамену

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы

Кейс 1 Ситуация

В организации активно использовали технологию резерва для продвижения сотрудников и обеспечения качества и преемственности управленческого персонала. Сотрудник X обучался в резерве на занятие конкретной должности руководителя подразделения. Руководство высоко ценило данного сотрудника, его потенциал. Ситуация сложилась так, что освободилось место одного из заместителей руководителя организации, так как сотрудники, которые обучались в резерве на эту должность к данному времени были переведены на другие руководящие должности или перешли в другие организации. Руководитель решил назначить на данную должность сотрудника X.

Задание:

Правильно ли поступил руководитель организации? Рассмотрите разные варианты развития событий. Спрогнозируйте действия сотрудника X и руководителя организации. Чем, во все возможных вариантах развития событий, может помочь менеджер по персоналу?

Кейс 2 Ситуация

В организации активно используют технологию резерва для замещения рабочих мест сотрудников, которые должны уйти на пенсию. В резерве на такую должность обучались 2 сотрудника. Один из них по семейным обстоятельствам вынужден был переехать в другой город. Оставшийся в резерве сотрудник в ходе обучения не показал достаточных результатов.

Задание:

Какие действия может предпринять руководитель в этой ситуации? Обоснуйте эффективность каждого из них.

Кейс 3 Ситуация

Обучающихся в резерве сотрудников ввиду отсутствия вакантных мест нельзя было перевести на соответствующие их обучению должности.

Задание:

Что можно в этой ситуации предложить сотрудникам, чтобы сохранить у них мотивацию к профессиональному развитию и не потерять наработанные знания, умения и навыки. Обоснуйте свою точку зрения.

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 народного 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.

ОТЛИЧНО

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.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

ХОРОШО

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;
Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

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 при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

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.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

Методические материалы

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

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

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

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 приступить 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.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Программа дисциплины *«Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях»* и ее учебно-методическое обеспечение (список источников и рекомендованной литературы, планы семинарских занятий, контрольные вопросы и др.) составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр»), а также рабочим учебным планом подготовки магистров СЗИУ РАНХиГС.

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

Теоретические занятия (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.

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Методические указания по подготовке к опросу

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

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

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Методические указания по подготовке к тестированию:

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Методические рекомендации для подготовки доклада с презентацией:

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по выбранной теме.

Предлагается следующая структура доклада :

1. Введение:

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

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. По материалам доклада студент готовит презентацию, с которой выступает на семинарском занятии. Регламент для защиты проектного задания/доклада – 10 минут.

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Кейс-метод позволяет применить теоретические знания к решению практических задач, обеспечивает более эффективное усвоение материала за счет высокой эмоциональной вовлеченности и активного участия обучаемых, позволяет совершенствовать «мягкие навыки» (softskills). Решение кейсов состоит из нескольких шагов:

- 1) исследования предложенной ситуации (кейса);
- 2) сбора и анализа недостающей информации;
- 3) обсуждения возможных вариантов решения проблемы;
- 4) выработки наилучшего решения.

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

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную 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 Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

Самостоятельная работа предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты, устанавливать контакты и взаимодействия с различными социальными группами. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий. *Учебники из списка основной литературы*

взаимозаменяемы.

Для осуществления самоконтроля за усвоением материала курса предлагаются:

Вопросы для самопроверки:

Тема 1.

1. Анализ потребностей в обучении резервистов в соответствии со стратегическими ориентирами и целями предприятия.
2. Какие задачи может решить руководитель организации благодаря наличию кадрового резерва?
3. Каковы задачи формирования кадрового резерва в организации?
4. Охарактеризуйте классификацию кадрового резерва по источникам отбора.
5. При каких условиях резервисты подлежат исключению из кадрового резерва?

Тема 2.

1. Сформулируйте цель и место работы с резервом в управлении персоналом.
2. Дайте классификацию кадрового резерва.
3. Назовите источники формирования кадрового резерва.
4. Каковы критерии формирования и востребованности кадрового резерва в организации? Каковы принципы формирования кадрового резерва?
5. Назовите и охарактеризуйте этапы работы с кадровым резервом.
6. Назовите формы и методы практической подготовки кадрового резерва.
7. Выделите показатели эффективности работы с кадровым резервом в организации
8. Подготовьте проект «Положения о кадровом резерве».
9. Регламент работы с кадровым резервом.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1. Основная литература.

1. Базуева, Е.В. Совершенствование модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе талант-менеджмента [Электронный ресурс] : монография / Е. В. Базуева, Т. О. Осеян ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2022. – 3,16 Мб ; 100 с. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=vilfmv>
2. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540825>
3. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М. В. Полевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 273 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1003926. - ISBN 978-5-16-019023-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079945>

4. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/499050>
5. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 277 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2683. - ISBN 978-5-16-009541-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117125>

7.2. Дополнительная литература.

1. Веснин, Владимир Рафаилович. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 688 с.
2. Горелов, Николай Афанасьевич. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: современный подход : учебник и практикум для академ. бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова ; С.-Петерб. гос. эконом.ун-т. - Электрон.дан. - М. :Юрайт, 2018. - 270 с.
3. Коростелёва, Татьяна Викторовна Молодежный кадровый резерв организаций. Портфель инновационных образовательных программ. Учебное пособие. / Коростелёва Татьяна Викторовна. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. - 156 с. <https://mp3-skazki.ru/load/molodezhnyj-kadrovyy-rezerv-organizacij-portfel-innovacionnyx-obrazovatelnyx-pro.html#>
4. Мелихов, Юрий Евгеньевич. Управление персоналом [Электронный ресурс] : портфель надежных технологий : учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 193 с.
5. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс : учебник и практикум для академ. бакалавриата [в 2 ч.] / [Л.Н. Амозова и др.] ; под ред. С.А. Баркова, В. И. Зубкова. - Электрон.дан. - М. :Юрайт, 2018. – 245с.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. «О системе государственной службы Российской Федерации» N 58-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
5. Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. N 314 "О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти" (с изменениями и дополнениями).
6. Указ Президента Российской Федерации от 16 июня 2004 г. № 910 «О мерах по совершенствованию государственного управления (с изменениями и дополнениями).

7. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собр. законодательства РФ от 15 августа 2016 г.. № 33. ст. 5165
8. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403» //URL: <http://government.ru>

7.4. Интернет-ресурсы

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>
2. <http://www.sovetHR.ru>

• 7.5. Иные источники

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- СПС «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>
- Информационно-правовой портал «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
- [Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации](#)
- [Федеральный портал "Российское образование"](#)
- [Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"](#)
- [Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов](#)
- [Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов](#)

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

Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения курса

- Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).
- Программа **SPSS Statistics** («*Statistical Package for the Social Sciences*») — компьютерная программа для статистической обработки данных при проведении прикладных исследований в социальных науках.

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы 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).

Допускается применение системы дистанционного обучения.

Материально-техническая база

Таблица 7

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные

	классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
4.	Прочее