

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 13:16:35
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.02 «Разработка кадровой стратегии органа публичной власти»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

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

Стратегическое управление и качество жизни
(наименование образовательной программы)

очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург, 2026 г.

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Иванова В.И., кандидат политических наук,
доцент, доцент кафедры
государственного и муниципального управления.

Заведующий кафедрой:

Хлутков А.Д., доктор экономических наук,
доцент, заведующий кафедрой
государственного и муниципального управления.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.02 «Разработка кадровой стратегии органа публичной власти» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления, факультета государственного и муниципального управления, СЗИУ.

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.ДЭ.02.02 «Разработка кадровой стратегии органа публичной власти» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетен ции	Наименов ание Компетен ции	Код индикато ра достижен ия компетен ций	Наименова ние индикатора достижения компетенци й	Образовательный результат
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовывать и руководить командой проекта, управляет персоналом, используя властные полномочия	УК-3.1. 3-1. Знает основные технологии формирования команды; механизмы разработки и реализации государственной политики и государственных программ УК-3.1. 3-2. Знает информацию по технологиям управления персоналом; принципы руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; возможные причины возникновения нестандартных ситуаций; типы организационных структур в зависимости от стадии жизни организации, типы стратегий в зависимости от положения организации и её товаров на рынке; правила формирования стратегии, целей и задач организации УК-3.1. У-1. Умеет ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций в сфере

					государственного управления; адаптировать лучшие зарубежные практики к отечественным условиям управления персоналом УК-3.1. У-2. Умеет определять цели и задачи; выявлять юридические основания и кадровый потенциал для формирования команд; применять теоретические знания выбора стратегии развития на практике; проводить SWOT-анализ и PEST анализ для адекватного понимания ограничений внешней и внутренней среды
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.02 «Разработка кадровой стратегии органа публичной власти» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Стратегическое управление и качество жизни» и изучается студентами во 2 семестре (очная форма обучения), на 2 курсе (заочная форма обучения).

Очная форма обучения

Общий объем дисциплины: - 4 з.е, 144 академических часа.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем – 39 академических часов, из них: лекции – 8, п/з – 20, самостоятельная работа обучающихся – 87 час.

Заочная форма обучения

Общий объем дисциплины: 4 з.е, 144 академических часа.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем – 14 академических часов, из них: лекции – 4, п/з – 8, самостоятельная работа обучающихся – 121 час.

Дисциплина реализуется после (очная форма):

Б1.О.01	Экономика общественного сектора
Б1.О.02	Теория и механизмы современного государственного управления
Б1.О.04	Правовое обеспечение государственного и муниципального управления
Б1.О.06	Управление в социальной сфере

Дисциплина реализуется после (заочная форма):

Б1.В.ДЭ.01.01 Управление инновациями в государственном и муниципальном секторе

Б1.В.ДЭ.01.02 Современные проблемы менеджмента качества

Б1.В.ДЭ.03.01 Стратегический маркетинг.

Б1.В.ДЭ.03.02 Стратегический менеджмент

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	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	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 1	Стратегический подход к управлению кадрами в системе публично	22	1			4								17	О

	го управлен ия.													
Тема 2	Принцип ы и механизм ы реализаци и комплекс ного подхода к управлен ию кадрами сферы публично го управлен ия.	23	2			4							17	Д-П
Тема 3	Организа ция предпрое ктных исследова ний.	22	1			4							17	Д-П, Т
Тема 4	Этап инициаци	23	2			4							17	О, К

	и проекта по разработке кадровой стратегии органа публичной власти.													
Тема 5	Этап планирования и внедрения кадровой стратегии	25	2			4							19	АЗ
Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		144	8			20			2	9		18	87	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П – доклад-презентация, Т – тестирование, К – кейс, АЗ – аналитическая записка

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	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	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Стратегический подход к управлению кадрами в системе публичного	25			1									24	О

	управлен ия.													
Тема 2	Принцип ы и механизм ы реализаци и комплекс ного подхода к управлен ию кадрами сферы публично го управлен ия.	26	1		1								24	Д-П
Тема 3	Организа ция предпрое ктных исследова ний.	27	1		2								24	Д-П, Т
Тема 4	Этап инициаци и проекта	27	1		2								24	О, К

	по разработк е кадровой стратегии органа публично й власти.													
Тема 5	Этап планиров ания и внедрени я кадровой стратегии	28	1		2								25	А3
Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		144	4		8				2	9			121	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П – доклад-презентация, Т – тестирование, К – кейс, А3 – аналитическая записка

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.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический подход к управлению кадрами в системе публичного управления. УК-3.1

Определения стратегического подхода к УЧР Г. Минцберга и Тайсона. Стратегический подход к УЧР в органах публичной власти. Цель стратегического управления кадрами в условиях реформирования системы публичного управления. Принципиальные задачи: применение планирования, проектирование систем управления кадрами, установление соответствия кадровой стратегии и стратегических задач органов публичной власти, рассмотрение кадров как стратегического ресурса. Линейная модель стратегического УЧР.

Тема 2. Принципы и механизмы реализации комплексного подхода к управлению кадрами сферы публичного управления. УК-3.1

Принципы и механизмы управления в условиях высокой динамики скорости изменений. Базовые принципы управления кадрами в реформируемой сфере публичного управления: профессионализм кадров, непрерывное профессиональное развитие, вовлеченность руководящего состава. Совокупность процессов и технологий управления кадрами. Взаимосвязь технологий. Нормативно-правовые, методические материалы, организационно-распорядительные акты, информационно-цифровые технологии.

Тема 3. Организация предпроектных исследований. УК-3.1

Организация предпроектных исследований. Организация исследований по следующим направлениям: анализ кадровой структуры в целом государственного органа, организационно-штатная структура специалистов кадрового подразделения. Оценка наличия требуемых профессиональных компетенций. Определение индикаторов и оценка уровня работы с кадрами по ключевым направлениям. Выявление проблем и выбор приоритетов по ключевым кадровым процессам. Анализ внутренней и внешней среды. Методы исследования: системный анализ, анализ организационно-распорядительной документации, структурно-функциональный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Тема 4. Этап инициации проекта по разработке кадровой стратегии органа публичной власти. УК-3.1

Анализ миссии государственного органа, его цели и задач управления, анализ специфики реализуемых функций и полномочий субъектов управления, разработка и анализ вариантов стратегии управления государственным органом, выбор оптимального варианта. Планирование результатов деятельности. Определение конкретного временного интервала (от 3 до 6 лет).

Тема 5. Этап планирования и внедрения кадровой стратегии. УК-3.1

Определение полномочий руководителей и специалистов в условиях необходимых изменений. План управления изменениями и управления кросс-функциональным взаимодействием. Оптимальное распределение численности кадров между структурными подразделениями и территориальными органами государственного органа. Совершенствование организационных структур и исключение дублирующих функций. Проектирование системы мониторинга. Документационное обеспечение

процесса обоснования и внедрения стратегии. Электронный кадровый документооборот как элемент единой информационной системы. Корректировка Стратегии управления кадрами на основе данных системы мониторинга.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине (*наименование*) 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	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно

из нескольких вариантов предложенных		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).	сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 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).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
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):

О – опрос, Д-П – доклад-презентация, Т – тестирование, К – кейс, АЗ – аналитическая записка

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1. Стратегический подход к управлению кадрами в системе публичного управления. УО

Вопросы для опроса:

1. Прочитайте вопрос и представьте развернутый обоснованный ответ, продумав логику и полноту ответа.

Вопрос 1. Стратегический подход к управлению: понятие и сущность.

Вопрос 2. Актуальность стратегического подхода к управлению кадрами сферы публичного управления.

Вопрос 3. Какие факторы определяют характер кадровой стратегии в сфере публичного управления.

Вопрос 4. Преимущества использования инструментов проектного управления при разработке кадровой стратегии.

Вопрос 5. Основные направления реформирования сферы публичного управления в РФ.

Тема 2. Принципы и механизмы реализации комплексного подхода к управлению кадрами сферы публичного управления. Д-П

Темы для доклада с презентацией:

Прочтите темы для докладов, выберите тему. Подготовьте развернутый текст доклада с учетом последовательного раскрытия темы, логичности и аргументации основных положений, обеспечьте. Для обеспечения наглядности в представлении доклада используйте инструменты PowerPoint.

1. Базовые принципы управления персоналом органов сферы публичного управления.
2. Субъекты управления кадровой деятельностью органов государственного управления.
3. Нормативно-правовые основы управления кадровой деятельностью органов государственной гражданской службы.
4. Механизм оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.
5. Цифровые трансформации в управлении кадровыми процессами в органах публичного управления.

Тема 3. Организация предпроектных исследований. Д-П, Т

Темы для доклада с презентацией:

Прочтите темы для докладов, выберите тему. Подготовьте развернутый текст доклада с учетом последовательного раскрытия темы, логичности и аргументации основных положений, обеспечьте. Для обеспечения наглядности в представлении доклада используйте инструменты PowerPoint.

1. Квалификационные требования к специалистам кадровых подразделений органов публичного управления.
2. Профессиональные компетенции руководителя управления государственной службы и кадров.
3. Системный подход к управлению кадровыми технологиями в органах публичного управления.
4. Методы исследования внутренней среды органов государственной гражданской службы.
5. Задачи анализа кадровой структуры органа государственной гражданской службы.

Вопросы для тестирования.

Принцип сочетания систематического обновления кадров и их преемственности предполагает:

- а) гарантированные условия для развития инициативы, таланта, творческих способностей работников

- б) взвешенный и объективный подход руководителей к вопросам приема и увольнения персонала
- в) оказание помощи в получении профессионального образования и в профессионального развития.

Метод рангового порядка – это метод оценки кадров:

- а) предполагающий участие работников в проблемных ситуациях, близких к реальным и дающих возможность каждому участнику проявить свои способности
- б) суть которого состоит в том, что руководитель, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку — от самого лучшего до самого худшего
- в) на основе специально разработанных вопросов анкет.

Система нормативных документов, которые применяются при разработке показателей на стадиях распределения и использования кадров, включает в себя:

- а) типовые номенклатуры должностей, замещаемых специалистами
- б) нормативы, характеризующие организацию учебно-воспитательного процесса
- в) региональные нормативы численности рабочих и служащих.

К проектным компетенциям относят:

- А) знание основных принципов, этических и моральных норм как основы процесса управления организационным поведением
- Б) навык поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа
- В) умение внедрять инновационные методы управления.

Тема 4. Этап инициации проектирования кадровой стратегии органа публичной власти. УО, К

Вопросы для опроса:

Прочитайте вопрос и представьте развернутый обоснованный ответ, продумав логику и полноту ответа.

1. Определите разность понятий: «видение», «миссия», «цель».
2. Сущность процесса проектирования функций управления.
3. Преимущества процессного подхода к управлению по сравнению с функциональным подходом.
4. Методы исследования анализа внутренней и внешней среды организации.
5. Анализ кадровой структуры государственного органа.

Кейс №1.

«Анализ кадровых процессов и разработка кадровой стратегии»

Задачи:

1. Составьте таблицу «Индикаторы диагностики (аудита) кадровых процессов», выбранной вами организации:

Основные кадровые процессы	Индикаторы диагностики
Набор персонала	
Отбор персонала	
Система адаптации	
Система мотивации	
Система оценки персонала	
Профессиональное развитие персонала	
Оценка корпоративной культуры и коммуникационного взаимодействия.	

2. Проведите анализ локальных документов по личному составу известной вам организации и документов по регламентации управления кадровыми процессами. Представьте образцы.
3. Оцените наличие документов и качество их подготовки с точки зрения влияния на эффективность управления кадровыми процессами.
4. Сравните преимущества и недостатки внешнего и внутреннего аудит-консультирования. Составьте таблицу сравнений.
5. Сформулируйте предложения для разработки кадровой стратегии организации с учетом результата аудиторской оценки кадровой документации.

Тема 5. Этап планирования и внедрения кадровой стратегии. (А3)

Задание: Аналитическая записка.

Темы для А3.

1. Планирование деятельности кадрового подразделения в органах государственной гражданской службы.
2. Определение индикаторов и оценка уровня работы с кадрами по ключевым направлениям деятельности в органах публичной власти.
3. Профессиональные компетенции государственных и муниципальных служащих в проектной деятельности.
4. Документационное обеспечение деятельности кадрового подразделения государственного органа.
5. Цифровые технологии и инструменты как направление совершенствования деятельности кадровых органов в сфере публичного управления.

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:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Тема 1, Тема 2, Тема 3

Тестовые задания

КТ – 2.

Тема 4, Тема 5

Аналитическая записка

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

1. КТ – 1 Критерии оценивания аналитической записки:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	14-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
	7-13	Поверхностное описание без конкретных примеров

	0-6	Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе
Грамотность изложения	14-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
	7-13	Правила грамматики, орфографии и пунктуации соблюдены частично, но они не влияют на понимание текста
	0-6	Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие текста
Стилистика	14-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
	7-13	Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок
	0-6	Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность текста
Логика изложения	14-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
	7-13	Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами
	0-6	Нарушена последовательность изложения, отсутствует логическая связь между частями текста
Оригинальность	14-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
	7-13	Частично оригинальные идеи, но присутствуют элементы шаблонного мышления
	0-6	Отсутствие оригинальности, использование шаблонных решений и подходов
Итого максимально:	100	

2. КТ-2 Критерии оценки тестовых заданий с выбором правильного ответа.

Оценка основывается на проценте правильных ответов.

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Наименование критерия	0-100	Для получения максимального балла процент правильных ответов должен быть выше 85 процента и выше.
Высокий результат	0-50	85-100 – оценка отлично
Хороший результат	0-30	70-85 - оценка хорошо
Удовлетворительный результат	0-20	50-70 – оценка удовлетворительно

Не удовлетворительный результат	0	Менее 50 баллов – оценка не удовлетворительно
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами вопросов и заданием. На выполнение заданий даётся 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (при необходимости).

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Стратегический подход к управлению: понятие и сущность.
2. Актуальность стратегического подхода к управлению кадрами сферы публичного управления.
3. Какие факторы определяют характер кадровой стратегии в сфере публичного управления.
4. Преимущества использования инструментов проектного управления при разработке кадровой стратегии.
5. Основные направления реформирования сферы публичного управления в РФ.
6. Базовые принципы управления персоналом органов сферы публичного управления.
7. Субъекты управления кадровой деятельностью органов государственного управления.
8. Нормативно-правовые основы управления кадровой деятельностью органов государственной гражданской службы.
9. Механизм оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.
10. Цифровые трансформации в управлении кадровыми процессами в органах публичного управления.
11. Квалификационные требования к специалистам кадровых подразделений органов публичного управления.
12. Профессиональные компетенции руководителя управления государственной службы и кадров.
13. Системный подход к управлению кадровыми технологиями в органах публичного управления.

14. Методы исследования внутренней среды органов государственной гражданской службы.
15. Задачи анализа кадровой структуры органа государственной гражданской службы.
16. Определите разность понятий: «видение», «миссия», «цель».
17. Сущность процесса проектирования функций управления.
18. Преимущества процессного подхода к управлению по сравнению с функциональным подходом.
19. Методы исследования анализа внутренней и внешней среды организации.
20. Анализ кадровой структуры государственного органа.
21. Планирование деятельности кадрового подразделения в органах государственной гражданской службы.
22. Определение индикаторов и оценка уровня работы с кадрами по ключевым направлениям деятельности в органах публичной власти.
23. Профессиональные компетенции государственных и муниципальных служащих в проектной деятельности.
24. Документационное обеспечение деятельности кадрового подразделения государственного органа.
25. Цифровые технологии и инструменты как направление совершенствования деятельности кадровых органов в сфере публичного управления.
26. Методы исследования внутренней среды органов государственной гражданской службы.
27. Виды и формы профессионального развития государственных гражданских служащих.
28. Управление организационными изменениями.
29. Методы и показатели оценки деятельности кадрового подразделения государственного органа.
30. Ключевые задачи кадровой стратегии органов публичной власти на современном этапе.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Кейс 1. «Нормативно-правовые основы процесса формирования стратегического подхода к управлению кадрами органов публичной власти».

Цель: систематизация знаний по основам нормативно-правового сопровождения процесса формирования стратегического подхода к управлению кадрами органов публичной власти.

Задачи:

- 1 - сформировать блок нормативно-правовых документов (не менее 10 нормативно-правовых актов федерального и регионального уровней);
- 2 – расположить в хронологическом порядке;
- 3 – обосновать значение и влияние этих нормативно-правовых актов на формирование стратегического подхода;

Методические рекомендации к решению задач практического занятия
закljučается в следующем:

- 1) применение и использование студентами материалов лекционного курса и поиск новых источников информации;
- 2) отработка основных понятий аппарата дисциплины;
- 3) развитие навыков самостоятельной работы;
- 4) развитие управленческого мышления и системного подхода к анализу нормативно – правовых документов, используемых в процессе формирования кадровой стратегии.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ	
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	К кадровым технологиям, обеспечивающим получение персональной информации относят: а) технологию отбора персонала в организацию; б) технологию управления карьерой; в) технологии оценки и мониторинга.	
		К патологиям организационной структуры относят: а) высокую степень децентрализации. б) стагнацию структуры. в) высокую степень гибкости.	
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.	1. Установите соответствие между основными направлениями кадровой стратегии и их характеристиками:	
		1) Политика развития персонала	а) – ее цель – оперативная профилактика трудовых и межличностных конфликтов и создание предпосылок для формирования и поддержания в трудовом

	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).		коллективе отношений корпоративного духа;
		2) Политика социальной поддержки персонала	б) – ее цель – расширение используемого перечня мотивационных инструментов, а также создание дополнительных предпосылок для формирования в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
		3) Политика психологической поддержки персонала	с) – ее цель – профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечение соответствия квалификационного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям работодателя.
		2. Установите соответствие между названиями основных направлений кадровой стратегии и их определениями:	
		1. Политика регулирования численности персонала	а- ее цель – использование тех форм организации труда, которые в наибольшей степени отвечают отраслевой специфике организации и технологическим особенностям

			производственной деятельности
		2. Политика организации труда персонала	б - ее цель – создание у всех категорий сотрудников постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных трудовых результатов
		3. Политика мотивации персонала	с - ее цель – эффективная профилактика кадровых рисков количественного характера; эта политика обеспечивает полное удовлетворение потребностей в трудовых ресурсах при отсутствии нерациональных затрат
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько	1. Обоснуйте какие направления работы с кадрами являются ключевыми компонентами кадровой стратегии: (выберите все правильные ответы) а) управление государственной службой; б) управление социальным развитием организации; с) управление профессиональным развитием персонала; д) управление набором и отбором кадров; г) внедрением инновационных цифровых	

	правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	технологий.
		2. Что из перечисленного относится к основным признакам системности в кадровой работе? а. подчинённость определенной цели; б. структурированность; с. взаимосвязанность частей; д. многофункциональность.
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).	1. Определите порядок действий при проектировании кадровой стратегии органа публичной сферы: а) построение системы процедур и кадровых технологий; б) внедрение конкретных мероприятий по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, а также оценка эффективности этих мер; с) соотнесение общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации; г) осознание в конкретном коллективе ценностей профессиональной культуры (миссия и цель организации, профессиональная компетентность, лояльность).
		2. Расставьте последовательно в правильном хронологическом порядке нормативно-правовые акты, регламентирующие ключевые кадровые процессы. а) Указ Президента РФ N 68 “О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации”; б) Указ Президента РФ N 110 “О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»; в) Указ Президента Российской Федерации № 1653 “О федеральных кадровых резервах федеральных

		государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации"; с) Указ Президента РФ N 112 "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации" .
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).	1. Метод ранжирования, используемый в процессе оценки эффективности деятельности государственных служащих - это: а- метод управленческого обследования; б- метод экспертных оценок; с- математическое моделирование; г-метод описания Обоснуйте оптимальность применения выбранного метода в процессе оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих целей.
		2. Как называется свойство системы изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения или приобретение новых качеств в условиях изменения внешней среды? Опишите это свойство на примере системы управления персоналом организации. а. устойчивость; б. адаптируемость; с. эмерджентность; д. надежность.
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	1. Определите основания для проведения аудита кадровых документов в процессе проектирования кадровой стратегии.
		2. Инструменты и механизмы реализации региональной государственной кадровой стратегии в рамках сотрудничества с бизнесом и общественными организациями позволяют...

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

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

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Помимо этого, для каждого семинарского занятия ряд студентов готовят доклады, цель которых более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

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 контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

По мере изучения дисциплины преподавателем могут проводиться письменные работы, цель которых оценить, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кузьмина Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография/ Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова. – Москва: ИНФРА-М, 2026. – 94с. – (Научная мысль). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2233020> – Режим доступа: по подписке.
2. Современные технологии управления персоналом : учебник / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А. А. Литвинюка. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863127> – Режим доступа: по подписке.
3. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 122 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2134479> – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. База данных «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» // Минтруд России [Электронный ресурс] URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>
3. Исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере человеческого капитала» за 2017 год. //URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>
4. Грязнова Вера. Трансформации в кадровой политике в контексте развития профессионального капитала публичного управления. <file:///C:/Users/Vera/Downloads/transformatsii-v-kadrovoy-politike-v-kontekste-razvitiya-professionalnogo-kapitala-publichnogo-upravleniya.pdf>
5. Зиновьева Ольга. Аналитика в HR: возможности новых технологий//URL:<https://hr-portal.ru/blog/analitika-v-hr-vozmozhnosti-novyh-tehnologiy>
6. Соловьев В.А. Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. № 4. С. 86–109.
7. Сладкова Н.М. Оценка HR-компетенций специалистов кадровых служб государственных органов / Н.М. Сладкова, О.А. Воскресенская // Социально-трудовые исследования. 2023. № 1 (50). - С. 60-70.
8. Токарева, Ю. А. Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. — 296 с. ил.
9. Харин, М. И. Стратегическое планирование, его значение и этапы/ М. И. Харин// Интерактивная наука, 2023. - №5 (81). – С. 51-52. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-ego-znachenie-i-etapy> (дата обращения: 14.10.2025)

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Указ Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
4. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ

8.4 Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <https://znanium-com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
2. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
3. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы

EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.