Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кислова Наталья Николаевна
Должность: Проректор по УМР и качеству образования
Дата подписания: 29.10.2026 12:07:58
Уникальный программный ключ:
52802513f5b14a975b3e9b13008093d5726b159bf6064f865ae65b96a966c035

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный социально-педагогический университет»

Кафедра экономики и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УМР и КО,
председатель УМС СГСПУ
_____Н.Н. Кислова

МОДУЛЬ "ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ"
Технологии эффективного управления человеческими ресурсами

рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **Экономики и экономической безопасности**

Учебный план ФЭУС-м26УЭв(2г6м)
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): "Управление экономической безопасностью организации"
Реализуется исключительно с применением ДОТ и (или) ЭО

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очно-заочная**

Общая трудоемкость **2 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 72
в том числе:
аудиторные занятия 16
самостоятельная работа 56

Виды контроля в семестрах:
зачеты 2

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр(Курс.Номер семестра на курсе)	**2(1.2)**		Итого	
Вид занятий	УП	РПД	УП	РПД
Лекции	6	6	6	6
Практические	10	10	10	10
В том числе инт.	4	4	4	4
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	56	56	56	56
Итого	72	72	72	72

Программу составил(и):

Мазная Екатерина Александровна

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, которым необходим особый порядок освоения дисциплины (модуля), по их желанию разрабатывается адаптированная к ограничениям их здоровья рабочая программа дисциплины (модуля).

Рабочая программа дисциплины

Технологии эффективного управления человеческими ресурсами

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): "Управление экономической безопасностью организации"

утвержденного Учёным советом СГСПУ от 25.03.2026 протокол № 8.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Экономики и экономической безопасности

Протокол от 23.06.2026 г. № 11

И.о. зав. кафедрой Н. С. Сахчинская

Начальник УОП

___ _____ Н.А. Доманина

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Цель изучения дисциплины: сформировать заданные ОПОП ВО аспекты компетенций **Задачи изучения дисциплины:** сформировать запланированные образовательные результаты **Область профессиональной деятельности:**08 Финансы и экономика

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.О.02
2.1	**Требования к предварительной подготовке обучающегося:**
Содержание дисциплины базируется на материале:	
Проектный менеджмент	
Процессный менеджмент	
2.2	**Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**
Производственная практика (преддипломная практика)	

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-3.2 Учитывает в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей
Знает: сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала
УК-3.3 Устанавливает разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, виртуальную, межличностную) для руководства командой и достижения поставленной цели
Умеет: принимать решения по профессиональной ориентации (переориентации) персонала
УК-3.4 Демонстрирует понимание результатов (последствий) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения поставленной цели, контролирует их выполнение
Владеет: технологией оценки деятельности персонала
УК-3.5 Эффективно взаимодействует с членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом и презентации результатов работы команды, соблюдает этические нормы взаимодействия
Знает: способы социальной адаптации в коллективе
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК-5.3 Владеет навыками создания благоприятной среды для межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач
Знает: основные теории по управлению человеческими ресурсами Умеет: принимать управленческие решения по профессиональной ориентации персонала Владеет: технологией диагностики и анализа состояния системы управления человеческими ресурсами на предприятии
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
УК-6.2 Умеет определять личностные и профессиональные приоритеты собственной деятельности для её совершенствования
Знает: современные технологии управления персоналом Владеет: технологией обучения и развития персонала организации
УК-6.3. Владеет навыками самоорганизации и методами саморазвития для совершенствования собственной деятельности
Умеет: подбирать способы самоорганизации и саморазвития, адекватно выявленным в процессе самодиагностики проблемам. Владеет: технологией планирования собственной деятельности «Альпы»
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК-1.3 Осуществляет обобщение и критический анализ практик управления по направлению менеджмент
Владеет: технологией разработки системы мотивации персонала организации
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
ОПК-4.2 Использует в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки
Знает: современные подходы к организации эффективного управления персоналом

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Часов	Интеракт.
	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами			
1.1	Теоретические основы управления человеческими ресурсами /Лек/	2	2	0

1.2	Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами /Пр/	2	2	0
1.3	Стратегическое управление человеческими ресурсами. Управление работой персонала в организации /Пр/	2	2	2
1.4	Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами /Ср/	2	10	0
1.5	Стратегическое управление человеческими ресурсами /Ср/	2	10	0
1.6	Управление работой персонала в организации /Ср/	2	10	0
	Раздел 2. Система управления человеческими ресурсами			
2.1	Система управления человеческими ресурсами /Лек/	2	4	0
2.2	Планирование и развитие деловой карьеры /Пр/	2	2	0
2.3	Управление сопротивлением персонала /Пр/	2	2	2
2.4	Формирование управленческих команд /Пр/	2	2	0
2.5	Планирование и развитие деловой карьеры /Ср/	2	10	0
2.6	Управление сопротивлением персонала /Ср/	2	8	0
2.7	Формирование управленческих команд /Ср/	2	8	0

5. Оценочные и методические материалы по дисциплине (модулю)

5.1. Содержание аудиторной работы по дисциплине (модулю)

2 семестр, 3 лекции, 5 практических занятий

Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Лекция № 1 (2 часа)

Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Вопросы:

1. Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами
3. Управление работой персонала в организации

Практическое занятие № 1 (2 часа)

Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами

Вопросы и задания:

1. Эволюция подходов к управлению персоналом: классическая школа (Ф. Тейлор, А. Файоль), современные концепции управления человеческими ресурсами. Сравнительный анализ понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».
2. Персонал как ресурс, капитал, стейкхолдер и партнер. Влияние концепции человеческого капитала на управленческие решения.
3. Системный подход к управлению персоналом: структура системы управление человеческими ресурсами, цели, задачи, функции. Взаимосвязь кадровой политики с общей стратегией организации.
4. Организационная структура службы управления персоналом: модели (линейная, функциональная, матричная), распределение полномочий и ответственности.
5. Кадровые технологии: понятие, классификация, алгоритм внедрения.

Практическое занятие № 2 (2 часа)

Стратегическое управление человеческими ресурсами. Управление работой персонала в организации

Вопросы и задания:

1. Концепция стратегического управление человеческими ресурсами: определение, цели, отличие от оперативного (тактического) управления.
2. Интеграция HR-стратегии в общую бизнес-стратегию компании: модели интеграции (модель Ульриха, модель соответствия). Роль HR-директора как стратегического партнера бизнеса.
3. Формирование кадровой стратегии: анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ, PEST-анализ) для определения потребностей в человеческих ресурсах.
4. Ключевые направления HR-стратегии: стратегия привлечения и удержания талантов, стратегия развития компетенций и обучения, стратегия формирования корпоративной культуры и вовлеченности, стратегия вознаграждения и льгот.
5. Методы оценки эффективности HR-стратегии: ключевые показатели эффективности (KPI) для службы персонала. Модели оценки возврата инвестиций в персонал.
6. Проектирование работы: анализ, описание и спецификация должностей. Модели проектирования (модель характеристик работы Хакмана и Олдхэма).
7. Организация труда: разделение и кооперация труда, делегирование полномочий.
8. Постановка целей и оценка результатов: методология Management by Objectives (MBO), система KPI, оценка по ключевым результатам (OKR).
9. Современные методы контроля и мониторинга деятельности персонала: от традиционных форм к цифровым системам (HRM/HRIS-системы, DWH, аналитика данных).
10. Управление эффективностью (Performance Management) как циклический процесс: планирование, мониторинг, оценка, развитие.

Решение практических задач, кейсов.

Контрольное мероприятие по разделу 1.

Раздел 2. Система управления человеческими ресурсами

Лекции № 2-3 (4 часа)

Система управления человеческими ресурсами

Вопросы:
1. Планирование и развитие деловой карьеры
2. Управление сопротивлением персонала
3. Формирование управленческих команд

Практическое занятие № 3 (2 часа)

Планирование и развитие деловой карьеры

Вопросы и задания:
1. Виды и модели карьеры в современной организации: вертикальная, горизонтальная, диагональная, проектная.
2. Кадровый резерв как инструмент управления карьерой: принципы формирования, программы подготовки («золотой», «топ-резерв»).
3. Технологии карьерного планирования: индивидуальные планы развития (ИПР), карьерное консультирование.
4. Системы развития персонала: корпоративный университет, наставничество, коучинг, e-learning, создание баз знаний.
5. Управление талантами (Talent Management) как комплексный подход к привлечению, развитию и удержанию наиболее ценных сотрудников.
6. Самоорганизация и саморазвитие. Технология «Альпы».
7. Решение практических задач, кейсов.

Практическое занятие № 4 (2 часа)

Управление сопротивлением персонала

Вопросы и задания:
1. Природа сопротивления организационным изменениям: психологические, социальные и организационные причины.
2. Формы проявления сопротивления: от пассивного саботажа до активного противодействия.
3. Модели управления изменениями: трехэтапная модель К. Левина, 8-шаговая модель Дж. Коттера, модель ADKAR.
4. Коммуникационная стратегия в период изменений: принципы прозрачности, своевременности и двусторонней связи.
5. Методы преодоления сопротивления: вовлечение сотрудников в процесс изменений, обучение, переговоры, поддержка.
Решение практических задач, кейсов.

Практическое занятие № 5 (2 часа)

Формирование управленческих команд

Вопросы и задания:
1. Понятие команды и командной работы. Отличие рабочей группы от управленческой команды.
2. Ролевая структура команды: классические (по М. Белбину) и современные подходы к распределению ролей.
3. Жизненный цикл команды: этапы формирования (forming), конфликта (storming), нормализации (norming) и функционирования (performing).
4. Лидерство в команде: функции лидера на разных этапах жизненного цикла. Стили лидерства.
5. Технологии формирования команд: методы отбора участников, тимбилдинг, проведение стратегических сессий.
6. Управление командной эффективностью: диагностика проблем (групповое мышление, конфликты), методы их разрешения.
7. Оценка эффективности команды как единого целого.
Решение практических задач, кейсов.
Контрольное мероприятие по разделу 2.

5.2. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

Содержание обязательной самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Продукты деятельности
1	Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа
2	Стратегическое управление человеческими ресурсами		
3	Управление работой персонала в организации		
4	Планирование и развитие деловой карьеры	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа
5	Управление сопротивлением персонала	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа
6	Формирование управленческих команд	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа

Содержание самостоятельной работы по дисциплине на выбор

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Продукты деятельности
1	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа

2	Управление работой персонала в организации	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа
3	Планирование и развитие деловой карьеры	Выполнение письменных домашних заданий, получаемых на занятии (образцы заданий представлены в БРК)	Письменная работа

5.3.Образовательные технологии

При организации изучения дисциплины будут использованы следующие образовательные технологии: информационно-коммуникационные технологии, технология организации самостоятельной работы, технология рефлексивного обучения, технология модульного обучения, технология игрового обучения, технологии групповой дискуссии, интерактивные технологии, технология проблемного обучения, технология организации учебно-исследовательской деятельности, технология проектного обучения, технология развития критического мышления.

5.4. Текущий контроль, промежуточный контроль и промежуточная аттестация

Балльно-рейтинговая карта дисциплины оформлена как приложение к рабочей программе дисциплины.
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен отдельным документом.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Дата обращения к электронным учебным изданиям, электронным образовательным ресурсам, современным базам данных и информационным справочным системам совпадает с датой утверждения рабочей программы

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	И. В. Грошев, С. Г. Дембицкий, Р. А. Камаев	Управление человеческими ресурсами : стратегическая функция менеджмента : учебник / И. В. Грошев, С. Г. Дембицкий, Р. А. Камаев [и др.] ; под науч. ред. Ю. А. Цыпкина, В. С. Осипова ; под общ. ред. Н. Д. Эриашвили, И. В. Грошева. – Москва : Юнити-Дана, 2024. – 369 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720538	Москва: Юнити-Дана 2024
Л1.2	Шапиро, С. А.	Шапиро, С. А. Методы научного исследования в сфере экономики труда и управления человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие для студентов магистратуры и аспирантов экономических специальностей : [16+] / С. А. Шапиро, О. В. Никонова, О. В. Карденас Афанадор ; под науч. ред. С. А. Шапиро ; Академия труда и социальных отношений. – Москва : Директ-Медиа, 2024. – 200 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=717368	Москва: Директ-Медиа 2024

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Шестакова Е.В., Хомидова М. В.	Шестакова, Е.В. Формирование модели HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами=Development ofthe company's HR brand model in the human resources management system / Е.В. Шестакова, М.В. Хомидова. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 162 с. : ил. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599742	Креативная экономика, 2020

6.2 Перечень программного обеспечения

- Acrobat reader DC
- Dr.Web Desktop security, Dr.Web Server security
- GIMP
- Мой офис, сервисы Яндекс 360 для образования (почта, Яндекс Диск, Яндекс Телемост, Яндекс документы, Календарь)
- Многофункциональный сервис обмена информацией Max
- Архиватор 7-Zip
- Браузер Яндекс для организаций

6.3 Перечень информационных справочных систем, профессиональных баз данных

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
- Базы данных Springer eBooks

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1	Наименование специального помещения: учебная аудитория для проведения практических и лекционных занятий, групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, курсового проектирования,

	промежуточной аттестации в формате веб-конференций. Оснащенность: Меловая доска-1шт., Комплект учебной мебели, ноутбук (с выходом в Интернет), проекционное оборудование (мультимедийный проектор и экран).
7.2	Наименование специального помещения: помещение для самостоятельной работы, Читальный зал. Оснащенность: ПК-4шт. с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СГСПУ, Письменный стол-4 шт., Парта-2 шт.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Работа над теоретическим материалом происходит кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю.
Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины.
Конспектирование источников, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с информационными источниками в разных форматах.
Также в процессе изучения дисциплины методические рекомендации могут быть изданы отдельным документом.

Приложение

Балльно-рейтинговая карта дисциплины «Технологии эффективного управления человеческими ресурсами»

Курс 2 Семестр 3

Вид контроля		Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Наименование раздела: «Теоретические основы управления человеческими ресурсами»			
Текущий контроль по разделу:			
1	Аудиторная работа	-	5
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	6	10
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	14	20
Контрольное мероприятие по разделу		6	10
Промежуточный контроль		26	45
Наименование раздела: «Система управления человеческими ресурсами»			
Текущий контроль по разделу:			
1	Аудиторная работа	-	5
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	18	30
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	6	10
Контрольное мероприятие по разделу		6	10
Промежуточный контроль		30	55
Промежуточная аттестация			
	Итого:	**56**	**100**

Виды контроля		Перечень или примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты
Текущий контроль по разделу «Теоретические основы управления человеческими ресурсами»			
1	Аудиторная работа	Максимум 5 баллов Вопросы: Тема 1. Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами 1. Эволюция подходов к управлению персоналом: классическая школа (Ф. Тейлор, А. Файоль), современные концепции управления человеческими ресурсами. Сравнительный анализ понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». 2. Персонал как ресурс, капитал, стейкхолдер и партнер. Влияние концепции человеческого капитала на управленческие решения. 3. Системный подход к управлению персоналом: структура системы управление человеческими ресурсами, цели, задачи, функции. Взаимосвязь кадровой политики с общей стратегией организации. 4. Организационная структура службы управления персоналом: модели (линейная, функциональная, матричная), распределение полномочий и ответственности. 5. Кадровые технологии: понятие, классификация, алгоритм внедрения. Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами. 1. Концепция стратегического управление человеческими ресурсами: определение, цели, отличие от оперативного (тактического) управления. 2. Интеграция HR-стратегии в общую бизнес-стратегию компании: модели интеграции (модель Ульриха, модель соответствия). Роль HR-директора как стратегического партнера бизнеса.	Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами Образовательные результаты: Знает: основные теории по управлению человеческими ресурсами Знает: современные подходы к организации эффективного управления персоналом Стратегическое управление человеческими ресурсами Образовательные результаты: Владеет: технологией диагностики и анализа состояния системы управления человеческими ресурсами на предприятии Владеет: технологией разработки системы мотивации персонала организации Управление работой персонала в организации

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3. Формирование кадровой стратегии: анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ, PEST-анализ) для определения потребностей в человеческих ресурсах.
4. Ключевые направления HR-стратегии: стратегия привлечения и удержания талантов, стратегия развития компетенций и обучения, стратегия формирования корпоративной культуры и вовлеченности, стратегия вознаграждения и льгот.
5. Методы оценки эффективности HR-стратегии: ключевые показатели эффективности (KPI) для службы персонала. Модели оценки возврата инвестиций в персонал.

Тема 3. Управление работой персонала в организации
1. Проектирование работы: анализ, описание и спецификация должностей. Модели проектирования (модель характеристик работы Хакмана и Олдхэма).
2. Организация труда: разделение и кооперация труда, делегирование полномочий.
3. Постановка целей и оценка результатов: методология Management by Objectives (MBO), система KPI, оценка по ключевым результатам (OKR).
4. Современные методы контроля и мониторинга деятельности персонала: от традиционных форм к цифровым системам (HRM/HRIS-системы, DWH, аналитика данных).
5. Управление эффективностью (Performance Management) как циклический процесс: планирование, мониторинг, оценка, развитие.
Решение практических задач, кейсов по темам.

Критерии оценки:
<table>
<tr><td>Доклад по одному из вопросов с использованием соответствующих источников литературы</td><td>5 баллов</td></tr>
<tr><td>Активное участие в дискуссиях, обсуждениях, решении задач и пр.</td><td>3 балла</td></tr>
<tr><td>Дополнения при ответах других выступающих</td><td>2 балла</td></tr>
</table>
</td>
<td>Образовательные результаты:
Знает: сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала
Умеет: принимать решения по профессиональной ориентации (переориентации) персонала
Умеет: принимать управленческие решения по профессиональной ориентации персонала</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Самостоятельная работа (обязательные формы)</td>
<td>Максимум 10 баллов
Выполните письменную работу
Задание 1 (6 баллов). Составьте сравнительную таблицу, сопоставляющую классическую школу управления (Ф. Тейлор, А. Файоль), школу человеческих отношений (Э. Мэйо) и современные концепции УЧР (модель Д. Ульриха) по критериям: объект управления, роль работника, ключевая цель.
Задание 2 (4 балла). Найдите публичную информацию о любой современной компании (например, «Яндекс», «Тинькофф», «ВкусВилл» и пр.) и определите, какой современный подход к управлению персоналом в ней реализуется (управление талантами, HR-аналитика, agile-HR и т.п.). Обоснуйте свой выбор конкретными фактами.

Критерии оценки:
Задание 1
<table>
<tr><td>Критерий</td><td>2 балла</td><td>1 балл</td><td>0 баллов</td></tr>
</table>
</td>
<td>Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами
Стратегическое управление человеческими ресурсами
Управление работой персонала в организации

Образовательные результаты:
Знает: основные теории по управлению человеческими ресурсами
Знает: современные подходы к организации эффективного управления персоналом</td>
</tr>
</table>

Полнота и корректность сравнения	Таблица полностью заполнена. Все три школы управления сопоставлены по всем трем критериям без фактических ошибок. Характеристики каждой школы изложены точно и полно.	Таблица заполнена не менее чем на 70%. Допущено 1-2 неточности в характеристиках школ или один из критериев пропущен.	Таблица заполнена менее чем на 50%, содержит грубые фактические ошибки или отсутствует.
Глубина анализа	Продемонстрировано глубокое понимание сущностных различий между подходами. Выводы логичны и обоснованы.	Анализ носит поверхностный характер, сводится к пересказу определений без глубокого осмысления различий.	Отсутствует аналитическая составляющая, работа представляет собой механическое заполнение ячеек.
Структура и логика	Информация представлена в четкой, хорошо структурированной таблице. Легко читается и воспринимается. Логика расположения данных ясна.	Структура таблицы понятна, но есть незначительные недочеты в оформлении, мешающие восприятию.	Работа выполнена не в виде таблицы, информация представлена хаотично, что затрудняет ее оценку.

Задание 2

Критерий	2 балла	1 балл	1 балл
Корректность выбора подхода	Правильно определен современный подход к управлению персоналом. Выбор обоснован и соответствует реалиям деятельности описанной компании.	Подход определен верно, но обоснование слабое, основано на общих фразах, а не на конкретных фактах.	Определен неверный подход или студент не смог определить его вовсе. Обоснование отсутствует или нелогично.
Качество и релевантность фактов	-	Приведены конкретные, актуальные и достоверные факты из публичных источников (официальный сайт,	Приведены общие сведения о компании, которые лишь косвенно могут указывать на выбранный подход.

				СМИ, отчеты), которые убедительно доказывают применение выбранного подхода.	Факты недостаточно конкретны. Или Фактов нет совсем, или они выдуманы/не соответствуют действительности.	
		Аналитический вывод	-	Сделан правильный и аргументированный вывод.	Вывод не верный. Вывод верный, но не аргументированный	
3	Самостоятельная работа (на выбор)	Максимум 20 баллов Выполните любой вариант письменной работы Вариант 1 Задание 1 (8 баллов). Проведите SWOT-анализ для HR-департамента условной компании, находящейся в кризисной ситуации (например, высокая текучесть кадров), и предложите 3 стратегических направления развития службы на основе этого анализа. Задание 2 (6 баллов). Разработайте проект нематериальной системы мотивации для отдела продаж с целью повышения вовлеченности. Предложите конкретные инструменты (геймификация, конкурсы, публичное признание) и опишите механику их внедрения. Задание 3 (6 баллов). Кейс: «В IT-отделе ведущий разработчик потерял интерес к работе и демонстрирует низкую эффективность. Его навыки актуальны». Сформулируйте управленческое решение: увольнение, перевод на другую должность (горизонтальная ротация), перевод в проектную группу или разработка программы переориентации. Обоснуйте свой выбор. Критерии оценки: Задание 1					Стратегическое управление человеческими ресурсами Образовательные результаты: Владеет: технологией диагностики и анализа состояния системы управления человеческими ресурсами на предприятии Владеет: технологией разработки системы мотивации персонала организации Управление работой персонала в организации Образовательные результаты: Знает: сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала Умеет: принимать решения по профессиональной ориентации (переориентации) персонала

Критерий	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Качество SWOT-анализа	Анализ глубокий и реалистичный. Факторы конкретны, корректны, относятся к деятельности HR-службы и демонстрируют понимание ее роли в компании.	Анализ поверхностный или неполный. Факторы сформулированы общими фразами или не все категории (S, W, O, T) раскрыты достаточно полно.	Факторы перечислены без глубокого анализа, многие из них не имеют прямого отношения к HR-службе или являются очевидными/банальными.	Анализ отсутствует, содержит грубые фактические ошибки или представляет собой набор несвязанных пунктов.
Логика и обоснованность выводов	-	Выводы логично вытекают из анализа. Каждое из трех стратегических направлений	Связь между SWOT-анализом и предложенными направлениями прослеживается слабо.	Стратегические направления не связаны с результатами анализа или

		напрямую связано с устранением слабых сторон или использованием возможностей, выявленных в SWOT-анализе.	Предложенные стратегии носят общий характер и могли бы быть предложены без анализа.	отсутствуют вовсе.
Стратегическая направленность	Предложения являются долгосрочными, системными и трансформационными (стратегическими), а не набором краткосрочных оперативных действий. Описан ожидаемый эффект от реализации.	Предложения представляют собой тактические шаги, которые могут дать лишь локальный результат, но не решают коренных проблем HR-службы.	Предложенные действия носят исключительно реактивный, краткосрочный характер ("нанять рекрутера", "провести тренинг") без системного видения.	Предложения отсутствуют или сводятся к констатации фактов без плана действий.

Задание 2.

Критерий	2 балла	1 балл	0 баллов
Адекватность инструментов цели	Выбранные инструменты (геймификация, конкурсы и т.д.) точно подобраны под цель. Обоснование выбора инструментов убедительное.	Инструменты подобраны адекватно, но обоснование слабое или отсутствует. Есть элементы, не совсем подходящие для данной цели.	Выбранные инструменты не соответствуют заявленной цели (например, направлены на обучение, а не на вовлечение).
Конкретика и проработанность механики	Механика внедрения описана детально и понятно: как будет работать геймификация (баллы, уровни, награды), правила конкурсов, формат публичного признания. Можно представить, как это реализовать на практике.	Описаны только общие идеи без конкретной механики ("провести конкурс" без описания правил, призов, сроков).	Отсутствует описание механики внедрения. Работа носит декларативный характер.
Реалистичность и применимость	Предложенная система выглядит	Система теоретически возможна, но ее	Предложенная система оторвана от реальности,

		жизнеспособной, не требует чрезмерных затрат и может быть внедрена в реальной компании. Учтена специфика работы отдела продаж.	внедрение может столкнуться с серьезными практическими трудностями, которые не учтены.	неприменима на практике или требует несоразмерных ресурсов.

Задание 3.

Критерий	2 балла	1 балл	0 баллов
Обоснованность выбранного решения	Принятое управленческое решение (одно из четырех) является наиболее адекватным ситуации. Студент демонстрирует глубокое понимание причин проблемы (потеря интереса) и выбирает решение, направленное на их устранение.	Решение принято, но его выбор недостаточно обоснован. Аргументация опирается на второстепенные факторы, а не на суть проблемы.	Выбрано наименее подходящее решение (например, увольнение ценного специалиста без попытки решить проблему) или решение не выбрано.
Глубина анализа ситуации	Студент учитывает все данные из кейса: актуальность навыков, ценность сотрудника, причину низкой эффективности (потеря интереса). Анализ показывает понимание психологии сотрудника и экономики управления персоналом.	Анализ ситуации поверхностный. Учитываются лишь некоторые данные из кейса, ключевые моменты упущены.	Анализ ситуации отсутствует. Ответ основан на общих рассуждениях, не связанных с данными кейса.
Полнота ответа	Ответ включает не только само решение, но и краткий план его реализации (первые шаги руководителя после принятия решения).	Ответ ограничивается констатацией выбора без описания дальнейших шагов.	Ответ неполный, не содержит обоснования или самого решения.

Вариант 2

Задание 1 (7 баллов). Сравните две системы оплаты труда: сдельно-премиальную и систему грейдов. Опишите их преимущества и недостатки и определите, для сотрудников каких должностей и в каких организационных культурах каждая из систем будет наиболее эффективной.
Задание 2 (8 баллов). Разработайте проект плана проведения экспресс-аудита системы управления персоналом в условной компании. План должен включать цели аудита, объекты проверки (подбор, обучение, мотивация), методы сбора данных (интервью, опросы, анализ документов) и форму итогового отчета.
Задание 3 (5 баллов). Разработайте пошаговый алгоритм для руководителя по принятию решения о профессиональной переориентации сотрудника. Алгоритм должен включать этапы: выявление проблемы, диагностика причин, оценка потенциала сотрудника к переобучению, выбор варианта решения.

Критерии оценки
Задание 1.

Критерий	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Полнота и точность описания систем	-	Даны точные определения обеих систем, их принципы работы описаны без ошибок	Определения даны, но есть неточности или одно из описаний неполное	Описания отсутствуют, содержат грубые ошибки или путают системы между собой.
Анализ преимуществ и недостатков	-	Преимущества и недостатки каждой системы проанализированы глубоко, с пониманием их влияния на бизнес-процессы и сотрудников	Перечислены базовые плюсы и минусы, анализ поверхностный	Преимущества/недостатки не указаны или названы неверно
Обоснование применимости	Четко определены типы должностей и организационные культуры, для которых каждая система наиболее эффективна. Обоснование логичное и связанное с предыдущим анализом	Указаны общие сферы применения (например, «производство» и «офис»), но без глубокой привязки к культуре или специфике должностей.	Попытка определить применимость есть, но она слабая или нелогичная	Соответствие систем должностям и культурам не определено.

Задание 2.

Критерий	2 балла	1 балл	0 баллов
Четкость целей аудита	Цели аудита сформулированы по *SMART* (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные во времени) и адекватны контексту условной компании	Цель указана, но она слишком общая («проверить HR») или не совсем соответствует задаче экспресс-аудита	Цель аудита отсутствует или не имеет смысла.
Структурированность и полнота объектов проверки	План включает все заявленные объекты (подбор, обучение, мотивация), а также может содержать дополнительные релевантные блоки (например, кадровое делопроизводство). Для каждого объекта предложены конкретные аспекты для анализа	Объекты перечислены, но план их проверки очень общий или один из ключевых блоков пропущен	Объекты проверки не соответствуют заданию или отсутствуют
Адекватность методов сбора данных	Методы подобраны адекватно объектам проверки (например, для подбора — анализ воронки, для мотивации — опросы вовлеченности). Предложен разнообразный набор инструментов	Методы названы, но их связь с объектами проверки неочевидна, или набор методов однообразен	Методы сбора данных не указаны или не подходят для аудита
Форма итогового отчета	Описана конкретная форма отчета (например, презентация для руководства, аналитическая записка, дашборд) и ее ключевые разделы (проблемы, выводы, рекомендации)	Упоминается сам факт наличия отчета, но его структура и содержание не раскрыты.	Форма итогового отчета не упомянута.

Задание 3.

Критерий	2 балла	1 балл	0 баллов

		Логичность и последовательность алгоритма	Алгоритм представлен в виде четкой пошаговой последовательности. Все этапы, указанные в задании, присутствуют и расположены в логическом порядке.	Этапы перечислены, но их последовательность нарушена или логика переходов между ними не ясна.	Отсутствует четкая пошаговая структура	
		Детализация этапов алгоритма	Каждый этап содержит конкретные действия. Например, «выявление проблемы» через анализ KPI и обратную связь, «диагностика причин» через беседу по методу *«5 почему»*, «оценка потенциала» через тестирование	Этапы названы верно, но их внутреннее содержание не раскрыто или представлено общими фразами	Содержательная часть этапов отсутствует	
		Практическая применимость	-	Алгоритм выглядит реалистичным, выполнимым для руководителя и учитывает человеческий фактор. Он представляет собой готовый инструмент для работы	Алгоритм оторван от реальности, слишком сложен для практического применения или игнорирует важные аспекты управления людьми.	
Контрольное мероприятие по разделу		Максимум 10 баллов Контрольная работа проводится в виде тестирования в системе Moodle (lms.sgspu.ru) Примеры заданий: 1. Какая из перечисленных характеристик является ключевым отличием концепции «Управление человеческими ресурсами» (HRM) от традиционной концепции «Управления кадрами»? а) Фокус на минимизации затрат на персонал и выполнении норм трудового законодательства. б) Рассмотрение персонала как одного из ресурсов организации, требующего инвестиций для достижения стратегических целей. в) Преимущественно административная работа с кадровым делопроизводством и расчетом заработной платы. г) Восприятие сотрудников исключительно как исполнителей поставленных задач без акцента на их развитие. 2. Генеральный директор производственной компании ставит перед HR-директором задачу снизить текучесть кадров среди квалифицированных рабочих на 15% в следующем году. Какое из следующих действий HR-службы будет являться примером стратегического, а не оперативного управления персоналом? а) Проведение выходного интервью с увольняющимися сотрудниками для выяснения причин ухода.				Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами Образовательные результаты: Знает: основные теории по управлению человеческими ресурсами Знает: современные подходы к организации эффективного управления персоналом Стратегическое управление человеческими ресурсами Образовательные результаты: Владеет: технологией диагностики и анализа состояния системы управления человеческими ресурсами на предприятии

		б) Разработка и внедрение новой системы грейдов и премирования, привязанной к стажу работы и квалификации сотрудника. в) Организация сверхурочных работ в текущем месяце для выполнения срочного заказа. г) Закрытие вакансий уволившихся рабочих путем размещения объявлений на сайтах по поиску работы. 3. Руководитель отдела столкнулся с необходимостью перевести опытного специалиста на совершенно новый для него проект, что требует освоения новых навыков и изменения привычных алгоритмов работы. Сотрудник проявляет недовольство и открыто критикует новое назначение. Какой вид управленческого решения по профессиональной переориентации является наиболее адекватным в данной ситуации? а) Немедленное увольнение сотрудника как источника негативного влияния на коллектив. б) Принудительный перевод с угрозой лишения премии в случае невыполнения нового плана. в) Совместная разработка индивидуального плана развития с целью адаптации сотрудника к новым задачам и выявления его мотивации г) Игнорирование недовольства сотрудника в расчете на то, что он со временем привыкнет к новым условиям. Критерии оценки – количество правильных ответов.	Владеет: технологией разработки системы мотивации персонала организации Управление работой персонала в организации Образовательные результаты: Знает: сущность профессиональной ориентации (переориентации) персонала Умеет: принимать решения по профессиональной ориентации (переориентации) персонала
Промежуточный контроль (количество баллов)		Максимум 45 баллов	
Текущий контроль по разделу «Система управления человеческими ресурсами»			
1	Аудиторная работа	Максимум 5 баллов Вопросы: Тема 4. Планирование и развитие деловой карьеры 1. Виды и модели карьеры в современной организации: вертикальная, горизонтальная, диагональная, проектная. 2. Кадровый резерв как инструмент управления карьерой: принципы формирования, программы подготовки («золотой», «топ-резерв»). 3. Технологии карьерного планирования: индивидуальные планы развития (ИПР), карьерное консультирование. 4. Системы развития персонала: корпоративный университет, наставничество, коучинг, e-learning, создание баз знаний. 5. Управление талантами (Talent Management) как комплексный подход к привлечению, развитию и удержанию наиболее ценных сотрудников. 6. Самоорганизация и саморазвитие. Технология «Альпы». Тема 5. Управление сопротивлением персонала 1. Природа сопротивления организационным изменениям: психологические, социальные и организационные причины. 2. Формы проявления сопротивления: от пассивного саботажа до активного противодействия. 3. Модели управления изменениями: трехэтапная модель К. Левина, 8-шаговая модель Дж. Коттера, модель ADKAR. 4. Коммуникационная стратегия в период изменений: принципы прозрачности, своевременности и двусторонней связи. 5. Методы преодоления сопротивления: вовлечение сотрудников в процесс изменений, обучение, переговоры, поддержка.	Планирование и развитие деловой карьеры Образовательные результаты: Умеет: подбирать способы самоорганизации и саморазвития, адекватно выявленным в процессе самодиагностики проблемам Владеет: технологией оценки деятельности персонала Владеет: технологией обучения и развития персонала организации Владеет: технологией планирования собственной деятельности «Альпы» Управление сопротивлением персонала Образовательные результаты: Знает: способы социальной адаптации в коллективе Формирование управленческих команд Образовательные результаты: Владеет: технологией оценки деятельности персонала

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Тема 6. Формирование управленческих команд
1. Понятие команды и командной работы. Отличие рабочей группы от управленческой команды.
2. Ролевая структура команды: классические (по М. Белбину) и современные подходы к распределению ролей.
3. Жизненный цикл команды: этапы формирования (forming), конфликта (storming), нормализации (norming) и функционирования (performing).
4. Лидерство в команде: функции лидера на разных этапах жизненного цикла. Стили лидерства.
5. Технологии формирования команд: методы отбора участников, тимбилдинг, проведение стратегических сессий.
6. Управление командной эффективностью: диагностика проблем (групповое мышление, конфликты), методы их разрешения. 7. Оценка эффективности команды как единого целого.

Решение практических задач, кейсов по темам.

Критерии оценки:
<table>
<tr><td>Доклад по одному из вопросов с использованием соответствующих источников литературы</td><td>5 баллов</td></tr>
<tr><td>Активное участие в дискуссиях, обсуждениях, решении задач и пр.</td><td>3 балла</td></tr>
<tr><td>Дополнения при ответах других выступающих</td><td>2 балла</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Самостоятельная работа (обязательные формы)</td>
<td>Максимум 30 баллов
Выполните письменную работу
Задание 1. Разработайте проект проведения ежегодной оценки персонала (аттестации) для среднего звена управления. Опишите цели, критерии оценки, процедуру проведения и возможные кадровые решения по итогам.
Задание 2. Разработайте фрагмент коммуникационного плана для компании, внедряющей непопулярное изменение (например, переход на новую систему отчетности). План должен включать ключевые сообщения для персонала, каналы коммуникации и график информационных встреч для снижения сопротивления.
Задание 3. Разработайте сценарий выездного тимбилдинга для управленческой команды численностью 10 человек. Цель — улучшение кросс-функционального взаимодействия. Сценарий должен включать упражнения на решение проблем, коммуникацию и доверие.

Критерии оценки:
Задание 1
<table>
<tr><td>Критерий</td><td>4 балла</td><td>3 балла</td><td>2 балла</td><td>1 балл</td><td>0 баллов</td></tr>
<tr><td>Цели и критерии оценки</td><td>-</td><td>Цели оценки четко сформулированы, измеримы и логично связаны со стратегией компании и развитием персонала. Критерии оценки</td><td>Цели и критерии описаны, но носят общий характер (например, "оценить эффективность"). Критерии не полностью соответствуют</td><td>Цели или критерии сформулированы с фактическими ошибками или являются взаимоисключающими. Отсутствует описание ключевых компетенций.</td><td>Цели и критерии оценки не указаны.</td></tr>
</table>
</td>
<td>Планирование и развитие деловой карьеры

Образовательные результаты:
Владеет: технологией оценки деятельности персонала
Владеет: технологией обучения и развития персонала организации

Управление сопротивлением персонала

Образовательные результаты:
Знает: способы социальной адаптации в коллективе

Формирование управленческих команд

Образовательные результаты:
Владеет: технологией оценки деятельности персонала.</td>
</tr>
</table>

		(компетенции) релевантны должностям, конкретны и охватывают все ключевые области деятельности.	специфике среднего звена управления.		
Процедура проведения	-	Описана полная, логичная и реалистичная процедура, включающая все этапы: подготовка, информирование, проведение оценочных сессий, сбор обратной связи, подведение итогов. Указаны конкретные сроки и ответственные.	Процедура описана в целом верно, но упущен один из важных этапов (например, этап подготовки или этап обратной связи) или есть незначительные логические пробелы.	Описанная процедура оторвана от реальности, содержит грубые ошибки в последовательности действий или не учитывает специфику аттестации. ИЛИ Представлен лишь общий план без детализации этапов и конкретных действий.	Процедура проведения не описана.
Кадровые решения	Предложен полный и логичный спектр кадровых решений (обучение, повышение, изменение грейда, перевод, увольнение), который напрямую связан с возможными результатами оценки. Обоснование решений убедительно.	Предложенные решения в целом адекватны, но спектр ограничен (например, предложено только обучение или увольнение) или их связь с результатами оценки показана слабо.	Предложенные решения нелогичны, противоречат целям оценки (например, увольнение по итогам успешной аттестации) или носят абсурдный характер.	Указано только одно кадровое решение без какой-либо аргументации.	Кадровые решения по итогам оценки не предложены.

Задание 2

Критерий	4 балла	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Ключевые сообщения	-	Ключевые сообщения точно сформулированы для каждой целевой аудитории (руководители, сотрудники). Они отвечают на главные вопросы ("что?", "почему?", "как?", "что мне делать?"),	Сообщения не учитывают специфику аудитории (одно и то же для всех) или содержат фактические ошибки, которые могут усилить сопротивление.	Приведены общие лозунги без конкретики ("мы меняемся к лучшему"), которые не несут информационной ценности.	Ключевые сообщения не сформулированы.

		снижают тревогу и содержат призыв к действию.				
Каналы коммуникации	-	Предложен комплексный и адекватный набор каналов (например, личные встречи от руководителя, email-рассылка с деталями, FAQ на портале, плакаты), который обеспечивает максимальный охват и двустороннюю связь.	Предложенные каналы подходят для коммуникации, но набор неполный (например, отсутствует канал для обратной связи от сотрудников) или не учитывает специфику компании.	Выбранные каналы не соответствуют типу информации (например, сложная инструкция только в виде плаката) или являются неэффективными для данной аудитории.	Каналы коммуникации не предложены.
График встреч и логика плана	Представлен детальный и реалистичный график коммуникаций с четкой последовательностью: подготовка (создание срочности), объявление (видение), внедрение (поддержка), закрепление (победы). Логика снижения сопротивления прослеживается на каждом этапе.	График представлен, но имеет пробелы в логике (например, отсутствует этап информирования перед внедрением) или недостаточно детализирован по времени.	График нереалистичен или последовательность действий нелогична, что может привести к хаосу и усилению сопротивления.	Представлен лишь общий план без конкретного графика и привязки ко времени.	График информационных встреч отсутствует.

Задание 3

Критерий	4 балла	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Структура сценария	Сценарий имеет четкую структуру: вступление/разогрев, основная часть с упражнениями, рефлексия/завершение. Тайминг реалистичен для выездного формата (8 часов). Логика упражнений выстроена от простого к сложному.	Структура сценария понятна, но нарушена логика переходов между блоками или тайминг упражнений нереалистичен (слишком плотный).	Сценарий представляет собой набор разрозненных упражнений без общей идеи, логики и финального обсуждения результатов. Отсутствует структура "разогрев - основная часть - завершение".	Упражнения названы, но сценарий как единая программа не выстроен. Нет описания последовательности действий.	Ключевые сообщения не сформулированы.

		Соответствие упражнений цели	-	Каждое упражнение целенаправленно подобрано для улучшения кросс-функционального взаимодействия. Упражнения требуют совместной работы участников из разных отделов для достижения общей цели. Связь с целью очевидна.	Упражнения в целом направлены на командообразование, но их связь именно с *кросс-функциональным* взаимодействием показана слабо или косвенно.	Большая часть упражнений подобраны случайно, не соответствуют заявленной цели или направлены на решение других задач (например, только на развлечение).	Упражнения отсутствуют или не соответствуют цели	
		Описание механики упражнений		Для каждого упражнения дано подробное описание механики: правила, цель, необходимое время, требуемые материалы и ожидаемый результат. Описание позволяет провести упражнение на практике.	Механика упражнений описана в общих чертах. Не хватает деталей по правилам проведения или требуемым ресурсам, что затрудняет реализацию.	Большая часть упражнений приведена с неверной механикой	Описание механики отсутствует	
3	Самостоятельная работа (на выбор)	Максимум 10 баллов Выполните любой вариант письменной работы Вариант 1 Возьмите свою реальную рабочую неделю и составьте план на нее, используя технологию «Альпы» (постановка задач, оценка длительности, резервирование времени, принятие решений по приоритетам). В конце недели подготовьте аналитическую записку: что из запланированного удалось сделать, что нет, почему, как технология помогла (или не помогла) в управлении временем. Критерии оценки:						Планирование и развитие деловой карьеры Образовательные результаты: Умеет: подбирать способы самоорганизации и саморазвития, адекватно выявленным в процессе самодиагностики проблемам Владеет: технологией планирования собственной деятельности «Альпы»

Критерий	5 баллов	1-4 балла	0 баллов
1. Качество составленного плана по технологии «Альпы»	План полностью и корректно составлен по всем шагам технологии: 1. Полный список задач: все задачи на неделю собраны в	План составлен, но с нарушениями: • Пропущен один из шагов технологии (например, нет оценки	План не соответствует технологии «Альпы». Это обычный список дел или расписание без анализа

			единый список. 2. Оценка длительности: для каждой задачи указана реалистичная оценка времени. 3. Резервирование времени: в плане четко выделены буферы между задачами, время на непредвиденные дела и «свободное» время. 4. Приоритизация: задачи ранжированы по приоритету, и в первую очередь запланированы самые важные.	длительности или буферов). • Оценка времени нереалистична (все задачи оценены в 30 минут). • Приоритеты расставлены нелогично.	приоритетов, оценки времени и резервирования.	
		2. Глубина и качество аналитической записки	Аналитическая записка демонстрирует глубокое понимание: • Что сделано/не сделано: чётко разделены выполненные и невыполненные задачи с конкретными примерами. • Причины: даны объективные и честные причины невыполнения (например, недооценка времени, внешние помехи, появление срочных задач). • Роль технологии: дан развёрнутый анализ того, как именно технология помогла (например, «буферы позволили справиться со срочным звонком») или не помогла (например, «трудно оценить творческую задачу»). • Выводы: сделаны конкретные выводы на будущее.	Аналитическая записка поверхностна: • Причины невыполнения не проанализированы или списаны на внешние факторы («было много работы»). • Роль технологии описана общими фразами («помогла», «было полезно») без конкретики. • Выводы отсутствуют или носят общий характер («нужно планировать лучше»).	Аналитическая записка отсутствует, представляет собой краткий пересказ недели без анализа или содержит формальные отписки, не соответствующие	

Вариант 2

Представьте, что Вы — ассистент руководителя среднего звена в крупной компании. Ваш руководитель предоставил вам доступ к своему рабочему календарю на следующую неделю. На следующей неделе руководителю необходимо подготовить черновик квартального отчета по эффективности маркетинговых кампаний (требует 6-8 часов сосредоточенной работы), который должен быть готов к следующему понедельнику.

Календарь руководителя:

		Понедельник • **09:00 - 10:30** — Еженедельное планирование с отделом маркетинга (комната 502) • **10:45 - 11:15** — Звонок с подрядчиком по SMM (обсудить креативы) • **11:15 - 12:30** — Встреча с PR-менеджером (стратегия продвижения нового продукта) • **12:30 - 13:30** — Обед • **13:30 - 17:00** — Подготовка к конференции: просмотр презентаций спикеров, ответы на письма • **17:00 - 18:00** — Решение текущих вопросов с ассистентом **Вторник** • **09:00 - 10:00** — Утренний кофе с финансовым директором (неформальная встреча) • **10:00 - 12:00** -- Ежеквартальное бюджетное совещание (конференц-зал "А") • **12:00 - 13:00** — Работа с документами, подписание счетов • **13:00 - 14:00** — Обед • **14:00 - 15:30** — Встреча с командой дизайна (обзор макетов) • **15:30 - 17:30** — Брифинг с внешним консультантом по ребрендингу • **17:30 - 18:30** — Планерка с руководителями проектов **Среда** • **09:00 - 18:00** — Маркетинговая конференция (выездное мероприятие) • *(Внутри дня есть перерывы по 15 минут между сессиями)* **Четверг** • **09:00 - 10:00** — Ответы на срочные письма от руководства • **10:00 - 11:00** — Короткий звонок с поставщиком сувенирной продукции • **11:00 - 12:30** — Встреча с HR-директором (обсуждение найма нового аналитика) • **12:30 - 13:30** — Обед • **13:30 - 15:00** — Неизвестная встреча (запись в календаре "Встреча с Андреем", цель не указана) • **15:00 - 16:30** — Регулярные звонки с текущими клиентами (блок из 3 звонков по 30 минут каждый) • **16:30 - 18:00** — Разбор документов за неделю	

		Пятница • **09:00 - 10:00** — Личное время (внесено руководителем) • **10:00 - 11:30** — Встреча с юридическим отделом (проверка договоров с блогерами) • **11:30 - 12:30** — Презентация годового плана отделу продаж • **12:30 - 13:30** — Обед • **13:30 - 15:00** — Свободное время (внесено руководителем) • **15:00 - 17:00** — Индивидуальные встречи с сотрудниками отдела (по 30 минут на каждого) Ваш руководитель поставил перед вами задачу: используя технологию планирования "Альпы", оптимизировать его календарь на следующую неделю так, чтобы высвободить как минимум 6 часов для работы над отчетом, при этом сохранив все критически важные встречи. Задание выполняйте по следующей схеме: 1. Анализ исходного состояния. Опишите проблемы текущего календаря руководителя. Какие принципы технологии «Альпы» нарушаются? (Например, отсутствие буферного времени, смешивание разных типов задач, отсутствие приоритетов). 2. Разработка нового плана. Создайте новую структуру рабочей недели руководителя, применяя шаги технологии «Альпы»: Шаг 1: Составление полного списка задач. Выпишите все задачи из календаря и добавьте те, которые не были внесены (подготовка отчета). Сгруппируйте их по типам (например, «совещания», «работа с документами», «коммуникации»). Шаг 2: Оценка длительности и приоритизация. Присвойте каждой задаче приоритет (высокий/средний/низкий) и оцените ее длительность в минутах/часах. Шаг 3: Резервирование времени. Распланируйте задачи в рабочем календаре (стандартная неделя, 40 рабочих часов), обязательно закладывая буферы между встречами (минимум 15 минут) и резервируя блоки времени для глубокой работы (по 90-120 минут). 3. Обоснование управленческих решений. В краткой пояснительной записке (на 0,5-1 страницу) обоснуйте следующие изменения, которые вы внесли в план: - какую конкретную встречу вы отменили или предложили делегировать другому сотруднику и почему; - какую встречу вы сократили (изменили формат с очной на звонок) и почему это возможно; - какой блок времени вы выделили как неприкосновенный для работы над стратегическим отчетом. Критерии оценки: 1) Корректность применения технологии, использование всех элементов технологии – 4 балла 2) Качество анализа – 2 балла 3) Реалистичность нового плана – 2 балла. 4) Аргументированность управленчеких решений – 2 балла.	
Контрольное мероприятие по разделу	Максимум 10 баллов Контрольная работа проводится в виде тестирования в системе Moodle (lms.sgspu.ru)	Планирование и развитие деловой карьеры Образовательные результаты:	

	Примеры заданий: 1. Менеджер по продажам регулярно выполняет план на 110%, но его коллеги жалуются на его агрессивный стиль общения и отказ от помощи. При этом сам менеджер заявляет, что ему некуда расти в компании. Какой метод оценки деятельности персонала (из перечисленных) даст наиболее полную картину для принятия решения о его дальнейшем развитии или карьерном перемещении? а) Оценка по ключевым показателям эффективности, так как он перевыполняет план продаж. б) Аттестация по итогам года с анализом выполнения должностных инструкций. в) Оценка «360 градусов», включающая обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных и клиентов. г) Самооценка сотрудника, поскольку он лучше всех знает свои потребности и амбиции. 2. Руководство компании объявляет о внедрении новой IT-системы, которая изменит привычные рабочие процессы. Сразу после объявления среди сотрудников начали распространяться слухи, снизилась производительность и возросло количество жалоб. На каком этапе модели управления изменениями Джона Коттера находится компания и какое действие должно быть следующим? а) Этап «Создания коалиции». Следующий шаг — найти и привлечь на свою сторону влиятельных сторонников изменений среди сотрудников. б) Этап «Формирования стратегического видения». Следующий шаг — разработать четкое и понятное видение будущего с новой системой и стратегию его достижения. в) Этап «Преодоления краткосрочных препятствий». Следующий шаг — оперативно решать возникающие проблемы и устранять барьеры для сотрудников. г) Этап «Создание чувства срочности». Следующий шаг — усилить коммуникацию об угрозах, которые несет промедление с изменениями, чтобы убедить оставшихся сотрудников в необходимости перемен. 3. В проектную команду были собраны пять высококвалифицированных специалистов. Однако спустя месяц работы команда не может прийти к единому решению даже по незначительным вопросам, совещания превращаются в споры, а общая продуктивность низкая. Какая проблема, согласно модели Патрика Ленсиони «Пять пороков команды», вероятнее всего, является первопричиной этой ситуации? а) Нетребовательность — члены команды не призывают друг друга к ответственности за выполнение обязательств. б) Боязнь конфликта — члены команды стремятся избежать конструктивного обсуждения идей, поэтому личные разногласия перерастают в деструктивные споры. в) Безответственность — команда не нацелена на достижение общего результата, каждый преследует свои цели. г) Отсутствие доверия — члены команды не готовы быть уязвимыми друг перед другом и открыто признавать свои ошибки и слабости. Критерии оценки – количество правильных ответов.	Умеет: подбирать способы самоорганизации и саморазвития, адекватно выявленным в процессе самодиагностики проблемам Владеет: технологией оценки деятельности персонала Владеет: технологией обучения и развития персонала организации Владеет: технологией планирования собственной деятельности «Альпы» Управление сопротивлением персонала Образовательные результаты: Знает: способы социальной адаптации в коллективе Формирование управленческих команд Образовательные результаты: Владеет: технологией оценки деятельности персонала.
Промежуточный контроль (количество баллов)	Максимум 55 баллов	
Промежуточная аттестация	Представлены в фонде оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине	