

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

ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК



Ректор РАНХиГС

В.А. Мау

2021 г.

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
Протокол от «17» июня 2021 г. № 09

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Управление персоналом и навыки эффективного руководства»

Москва, 2021

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК
(ИОН)**

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА

№ 46

от 08 июня 2021 года

Председатель – С.Э. Зуев
Ученый секретарь – А.В. Ярошенко

Присутствовали: 52 из 61 членов Ученого совета Института общественных наук

Повестка дня:

1. И.А. Володина – о рассмотрении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ

СЛУШАЛИ:

И.А. Володину о рассмотрении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ

ПОСТАНОВИЛИ:

Рекомендовать к утверждению УС Академии дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительные общеразвивающие общеобразовательные программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Навыки эффективного руководства», очно-заочная форма обучения, занятия проводятся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость 74 академических часа

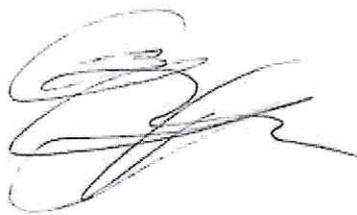
Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегическое управление предприятием и навыки эффективного руководства»,

очно-заочная форма обучения, занятия проводятся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость 146 часов

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом и навыки эффективного руководства», очно-заочная форма обучения, занятия проводятся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость 146 часов

Председатель

Ученый секретарь



С.Э. Зув

А.В. Ярошенко

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
"ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ"**

РЕЦЕНЗИЯ
на
ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ
повышения квалификации
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО
РУКОВОДСТВА»

Актуальность программы определяется необходимостью достижения целей реализации Национального проекта «Производительность труда».

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является: приобретение слушателями необходимых знаний и умений по управлению персоналом, формирование системных представлений о закономерностях развития организаций и функциях по управлению персоналом, их взаимосвязи, теоретических и практических основах управления персоналом, включая стратегические основы и теорию человеческого капитала, построение системы управления персоналом в целях увеличения эффективности и повышения производительности труда на предприятиях; формирование компетенций, обеспечивающих развитие клиентоориентированного мышления, профессиональных навыков менеджера, навыков эффективной деловой коммуникации и общее повышение личной эффективности руководителя.

Программа реализуется в форме очно-заочного обучения с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Трудоемкость программы составляет 146 академических часов.

В рамках программы планируется обучение слушателей по следующим дисциплинам:

1. Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности

2. Организационное развитие
3. Управление талантами
4. Мотивация
5. Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала
6. Управление командным взаимодействием
7. Личная эффективность руководителя

Академия располагает экспертной и научно-методической базой, обеспечивает ее доступность слушателям на всех этапах прохождения обучения.

Рецензируемая программа актуальна, соответствует современным требованиям, предъявляемым к программам дополнительного профессионального образования, и рекомендуется к реализации.

Директор программы «МВА маркетинг
и продажи» ВШМ НИУ ВШЭ



Н.Ю. Соустин

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

РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Управление персоналом и навыки эффективного руководства»

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является: приобретение слушателями необходимых знаний и умений по управлению персоналом, формирование системных представлений о закономерностях развития организаций и функциях по управлению персоналом, их взаимосвязи, теоретических и практических основах управления персоналом, включая стратегические основы и теорию человеческого капитала, построение системы управления персоналом в целях увеличения эффективности и повышения производительности труда на предприятиях; формирование компетенций, обеспечивающих развитие клиентоориентированного мышления, профессиональных навыков менеджера, навыков эффективной деловой коммуникации и общее повышение личной эффективности руководителя.

Программа реализуется в форме очно-заочного обучения с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Трудоемкость программы составляет 146 академических часов.

Качество содержательной составляющей учебных планов не вызывает сомнений.

Разработанная дополнительная профессиональная программа повышения квалификации соответствует вызовам и открывающимся возможностям современного бизнеса, находящегося в процессе цифровой трансформации. Сложившиеся тенденции на рынке труда требуют подготовки качественно нового поколения управленцев, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний и компетенций, способных решать нестандартные задачи, легко интегрироваться в цифровое и межкультурное пространство организационно-управленческой деятельности.

Оценочные средства результатов обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации разработаны на основе принципов валидности, определенности, надежности, соответствуют требованиям к составу и взаимосвязи оценочных средств и позволяют объективно оценить результаты обучения, сформированность

компетенций и степень общей готовности слушателей к профессиональной деятельности.

Академия располагает экспертной и научно-методической базой, обеспечивает ее доступность слушателям на всех этапах прохождения обучения.

Дисциплины учебного плана по рецензируемой дополнительной профессиональной программе повышения квалификации формируют весь необходимый перечень компетенций.

Рецензируемая программа актуальна, соответствует современным требованиям, предъявляемым к программам дополнительного профессионального образования и рекомендуется к реализации.

Доцент кафедры государственного
управления и публичной политики
Школы публичной политики и управления
Института общественных наук РАНХиГС



А.Д. Вербецкий

Составитель: ведущий специалист Центра
организации образовательной деятельности
ИОН РАНХиГС

Н.В. Гудинова

Руководитель программы:
Директор программы
Центра цифровой трансформации бизнеса
Института общественных наук

Н.А. Смулова

Директор программы:
Директор программ сектора совместных
программ Института общественных наук

Е.В. Солопова

Руководитель
структурного подразделения
Директор института общественных наук

С.Э. Зув

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
ученого совета Института общественных наук «08» июня 2021 г., протокол №46

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения.....	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	11
2.3. Рабочие программы дисциплин (модуля)	15
3. Организационно-педагогическое обеспечение	27
3.1 Кадровое обеспечение.....	27
3.2 Материально-техническое и программное обеспечение модуля	34
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	35
4. Оценка качества освоения программы	36

Приложение № 1. Рецензии (внешняя и внутренняя).

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление персоналом и навыки эффективного руководства» является освоение слушателями необходимых знаний и умений в области управления персоналом современного предприятия, формирование системных представлений о закономерностях развития организаций и функциях по управлению персоналом, их взаимосвязи, теоретических и практических основах управления персоналом, включая стратегические основы и теорию человеческого капитала, построение системы управления персоналом, в целях увеличения эффективности и повышения производительности труда на предприятиях.

1.2. Нормативная правовая база

1. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37);
- Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 N 787 (ред. от 20.12.2003) «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»;
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (действующий, введен в действие 1 сентября 2012 г., расположен в Общероссийском классификаторе стандартов);
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;
- Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. N 1061 (ред. от 23.03.2018) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования»;
- «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности», утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст (ред. от 20.02.2019);
- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381;
- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом

- соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 N ДЛ-1/05вн);
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. N 609н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства"»;
 - Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499;
 - Приказ РАНХиГС от 17 сентября 2013 г. протокол № 9 от 15 октября 2013 г. № 02-507 «Положение о порядке и условиях повышения квалификации и профессиональной переподготовки в РАНХиГС (в ред. приказов РАНХиГС от 3 марта 2014 г. № 02-41, от 11 мая 2016 г. № 01-2211).
 - Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
 - «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
 - Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения о дополнительных профессиональных программах (повышения квалификации и профессиональной переподготовки)» №01-4285 от 17 июля 2017 г.
 - Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ
 - Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
 - Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
 - Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 «Об утверждении государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

1.3 Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих высшее или среднее профессиональное образование

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или профессионально-специализированные компетенции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ¹ и ПСК ²
Организационно-управленческая	ПСК-1–Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	ПСК-2– Организация обучения персонала
	ОПК-4М-Способность 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 3М-Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	

Универсальные компетенции (УК ³)
Код и наименование компетенции
УК-4Мб- Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)
УК-3Мб-Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

¹ Компетенции указаны в соответствии с договором от 28.06.2021 № 0373100036221000007-1

² Компетенции указаны в соответствии с договором от 28.06.2021 № 0373100036221000007-1

³ Компетенции указаны в соответствии с договором от 28.06.2021 № 0373100036221000007-1

1.4 Категория слушателей

Слушателями программы повышения квалификации являются:

- руководители предприятий (собственники);
- заместители руководителей по производству, руководители ключевых производственных подразделений;
- коммерческие директора, руководители ключевых подразделений в области маркетинга и продаж;
- заместители руководителей по персоналу (HR), руководители ключевых подразделений в области HR.

К освоению программы допускаются:

- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.5 Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очно-заочная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость - 146 академических часа, из них контактная работа слушателя с преподавателем - 40 академических часов. На электронное обучение (ЭО), дистанционные образовательные технологии (ДОТ) отводится 40 академических часов. Самостоятельная работа слушателя - 32 академических часа. На итоговую аттестацию выделено 2 академических часа.

1.6 Период обучения и режим занятий

Период обучения – 7 недель, 10 недель, 11 недель, 13 недель

1.7 Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ - учебные занятия;

УЗ ЭОиДОТ- учебные занятия с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

СР - самостоятельная работа;

ИА ЭОиДОТ - итоговая аттестация с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Таблица 2

Период обучения – 7 недель						
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя
УЗ, СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР	УЗ, СР	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ИА ДОТ

Таблица 3

Период обучения – 10 недель									
1 недел я	2 неделя	3 неделя	4 недел я	5 неделя	6 недел я	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя
УЗ ЭОи ДОТ, СР, ПА ЭОи ДОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭОиДО Т

Таблица 4

Период обучения – 11 недель										
1 недел я	2 неделя	3 неделя	4 недел я	5 неделя	6 недел я	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя
УЗ ЭОи ДОТ, СР, ПА	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭОиДО

ЭОи ДОТ											Т
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Таблица 5

Период обучения – 11 недель										
1 неделя	2 недел я	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 недел я	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя
УЗ ЭОиД ОТ, СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ СР, ПА ЭОиД ОТ	УЗ ЭОиД ОТ СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ИА ЭОиД ОТ

Таблица 6

Период обучения – 13 недель												
1 нед еля	2 неде ля	3 недел я	4 недел я	5 недел я	6 неде ля	7 недел я	8 недел я	9 недел я	10 недел я	11 недел я	12 недел я	13 недел я
УЗ ЭО иД ОТ, СР, ПА ЭО иД ОТ	СР, ПА ЭОи ДОТ	СР, ПА ЭОи ДОТ	СР	СР	СР	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ СР	УЗ ЭОиД ОТ СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	ПА ЭОиД ОТ, ИА ЭОиД ОТ

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 7

Период обучения – 7 недель						
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя
УЗ, СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР	УЗ, СР	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ИА ДОТ

Таблица 8

Период обучения – 10 недель									
1 недел я	2 неделя	3 неделя	4 недел я	5 неделя	6 недел я	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя
УЗ ЭОи ДОТ, СР, ПА ЭОи ДОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭОиДО Т

Таблица 9

Период обучения – 11 недель										
1 недел я	2 неделя	3 неделя	4 недел я	5 неделя	6 недел я	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя
УЗ ЭОи ДОТ, СР, ПА ЭОи ДОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	УЗ ЭОиД ОТ, СР	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭОиДО Т

Таблица 10

Период обучения – 11 недель										
1 неделя	2 недел я	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 недел я	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя
УЗ ЭОиД ОТ, СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ СР, ПА ЭОиД ОТ	УЗ ЭОиД ОТ СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ИА ЭОиД ОТ

Таблица 11

Период обучения – 13 недель												
1 нед еля	2 неде ля	3 недел я	4 недел я	5 недел я	6 неде ля	7 недел я	8 недел я	9 недел я	10 недел я	11 недел я	12 недел я	13 недел я
УЗ ЭО иД ОТ, СР, ПА ЭО иД ОТ	СР, ПА ЭОи ДОТ	СР, ПА ЭОи ДОТ	СР	СР	СР	СР	СР	СР	УЗ ЭОиД ОТ СР	УЗ ЭОиД ОТ СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	ПА ЭОиД ОТ, ИА ЭОиД ОТ

2.2. Учебный план
2.2.1. Учебный план для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Таблица 10

Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час		Контактная работа, час.				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет									
	2	3	В том числе		Всего	Лекция / в интерактивной форме*	4	5	6	В том числе						8	9	10	11	12	13	14	15	
			Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме						Лекция / в интерактивной форме														Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
Модуль «Управление персоналом»																								
1. Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	16	6	2	-	4	2	2	-	-	8														
2. Организационное развитие	14	6	2	-	4	-	-	-	-	8														
3. Управление талантами	14	4	2	-	2	-	-	-	-	10														
4. Мотивация	14	6	2	-	4	-	-	-	-	8														

5. Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала. Итого:	14	4	-	-	4	2	2	-	-	8	ПСК-1, ПСК-2
	72	26	8	18	4	4	4	-	-	42	
Модуль «Навыки эффективного руководства»											
1. Управление командным взаимодействием	36	10	2	-	8	10	8	-	2	16	ОПК-4М, ОПК-3М
	36	10	2	-	8	10	8	-	2	16	
Итого:	72	20	4	-	16	20	16	-	4	32	Зачет в форме тестирования
	2					2					
Всего:	146										

2.2.2. Учебный план слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 11

Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час		Контактная работа, час.				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет	
	2	3	В том числе		Всего	Всего	В том числе		10	11						
			4	5			6	7								8
1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
Модуль «Управление персоналом»																
1. Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	16	6	2	-	4	2	2	2	-	8				ПСК-1, ПСК-2		
2. Организационное развитие	14	6	2	-	4	-	-	-	-	8				ПСК-1, ПСК-2		

2.3. Рабочие программы дисциплин
2.2.3. Планируемые результаты обучения по программе

Таблица 12

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих высшее или среднее профессиональное образование				
Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ПСК-1 Организация проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	системы, способов, методов, инструментов построения профессиональной карьеры; методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; основ профессиональной ориентации; трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права; роли и важности HR директора в повышении производительности труда в организации; подходов и инструментов управления производительностью труда через управление целями и КПЭ; управления элементами экономики труда; критичности объема расходов на	анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; определять критерии формирования кадрового резерва организации; составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; работать с информационными системами и базами данных по персоналу. Выбирать максимально удобные и	анализа структуры, планов и вакансий организации; анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах; подготовки проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; разработки планов профессиональной карьеры работников; формирования кадрового резерва; алгоритма построения модели производительности для персонала любой функции.

		персонал на бизнес организации.	эффективные инструменты конкретно под свое предприятие.	
	ПСК-2 — Организация обучения персонала	<p>порядка разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ;</p> <p>систем, методов и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</p> <p>порядка ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала;</p> <p>трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.</p>	<p>анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации;</p> <p>разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы;</p> <p>анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг;</p> <p>организовывать обучающие мероприятия;</p> <p>составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов;</p> <p>разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы;</p>	<p>анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала;</p> <p>разработки планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат;</p> <p>организации мероприятий по обучению персонала;</p> <p>анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.</p>

			<p>производить оценку эффективности обучения персонала;</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров.</p> <p>производить расчет и оценку производительности труда/эффективност и ключевого персонала</p> <p>выделять ключевые показатели на основе анализа производительности труда и фактических расходов на персонал</p>	
--	--	--	---	--

Общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
<p>ОПК-4М Способность 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</p>	<p>различий между рабочей группой и командой;</p> <p>организационных условий эффективной командной деятельности;</p> <p>основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд;</p> <p>значения групповой сплоченности и</p>	<p>проводить презентации и публичные выступления;</p> <p>разбираться в информации;</p> <p>фиксировать факты;</p> <p>проверка качества и анализ данных;</p> <p>развивать свою экспертизу;</p> <p>применять практические методы работы;</p> <p>раскрывать суть проблемы;</p>	<p>выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности;</p> <p>применения командного подхода в решении проблем;</p> <p>развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования мышления</p>

	<p>психологической совместимости в процессе отбора людей в команду;</p> <p>методов консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения;</p> <p>основных этапов формирования команд;</p> <p>основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде;</p> <p>основ тайм-менеджмента;</p> <p>система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы (стили руководства);</p> <p>модели поведения и взаимодействия с другими людьми при работе в команде;</p> <p>теория поколений;</p> <p>способ улучшить совместную работу, коммуникацию и пространство между людьми.</p>	<p>генерировать идеи;</p> <p>рассматривать и оценивать возможности;</p> <p>взаимодействовать с людьми;</p> <p>налаживать взаимопонимание;</p> <p>производить впечатление на людей;</p> <p>информировать, четко формулировать, стимулировать идеи;</p> <p>управлять командой учитывая стадию ее развития;</p> <p>подбирать состав команды для продуктивной работы;</p> <p>построения высокоэффективной команды;</p> <p>решать сложные управленческие задачи.</p>	<p>«выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде</p>
<p>ОПК-3М самостоятельно обоснованные управленческие</p>	<p>–Способность принимать организационно-управленческие решения, оценивать</p>	<p>6 стадий беспокойства, их содержания;</p> <p>принимать продуктивные решения;</p>	<p>управления ресурсами;</p>

<p>их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>стратегии вовлечения заинтересованных сторон;</p> <p>основ управления конфликтами;</p> <p>основ целеполагания;</p> <p>модели эффективного поведения в переговорах;</p> <p>типы конфликтов и способы управления ими;</p> <p>инструменты повышения личной эффективности;</p> <p>принципы асертивного поведения.</p>	<p>руководить людьми;</p> <p>мыслить позитивно;</p> <p>формировать конкретные цели;</p> <p>реализовывать поставленные задачи.</p> <p>управлять персоналом;</p> <p>вести переговоры в сложных ситуациях;</p> <p>управление конфликтными ситуациями;</p> <p>выбирать стратегии решения конфликтов в зависимости от ситуации.</p>	<p>проведения деловых переговоров;</p> <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии.</p>
<p>УК-4Мб - Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)</p>	<p>различий между рабочей группой и командой;</p> <p>организационных условий эффективной командной деятельности;</p> <p>основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд;</p> <p>значения групповой сплоченности и психологической</p>	<p>проводить презентации и публичные выступления;</p> <p>разбираться в информации;</p> <p>фиксировать факты;</p> <p>проверка качества и анализ данных;</p> <p>развивать свою экспертизу;</p> <p>применять практические методы работы;</p> <p>раскрывать суть проблемы;</p> <p>генерировать идеи;</p>	<p>выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности;</p> <p>применения командного подхода в решении проблем;</p> <p>развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования мышления «выиграл-</p>

	<p>совместимости в процессе отбора людей в команду;</p> <p>методов консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения;</p> <p>основных этапов формирования команд;</p> <p>основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде;</p> <p>основ тайм-менеджмента;</p> <p>система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы (стили руководства);</p> <p>модели поведения и взаимодействия с другими людьми при работе в команде;</p> <p>теория поколений;</p> <p>способ улучшить совместную работу, коммуникацию и пространство между людьми.</p>	<p>рассматривать и оценивать возможности;</p> <p>взаимодействовать с людьми;</p> <p>налаживать взаимопонимание;</p> <p>производить впечатление на людей;</p> <p>информировать, четко формулировать, стимулировать идеи;</p> <p>управлять командой учитывая стадию ее развития;</p> <p>подбирать состав команды для продуктивной работы;</p> <p>построения высокоэффективной команды;</p> <p>решать сложные управленческие задачи.</p>	<p>выиграл» («win-win»), работы в команде.</p>
<p>УК-3Мб - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>6 стадий беспокойства, их содержания;</p>	<p>принимать продуктивные решения;</p>	<p>управления ресурсами;</p>

	<p>стратегии вовлечения заинтересованных сторон;</p> <p>основ управления конфликтами;</p> <p>основ целеполагания;</p> <p>модели эффективного поведения в переговорах;</p> <p>типы конфликтов и способы управления ими;</p> <p>инструменты повышения личной эффективности;</p> <p>принципы асертивного поведения.</p>	<p>руководить людьми;</p> <p>мыслить позитивно;</p> <p>формировать конкретные цели;</p> <p>реализовывать поставленные задачи.</p> <p>управлять персоналом;</p> <p>вести переговоры в сложных ситуациях;</p> <p>управление конфликтными ситуациями;</p> <p>выбирать стратегии решения конфликтов в зависимости от ситуации.</p>	<p>проведения деловых переговоров;</p> <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии</p>
--	--	--	--

Структура дисциплин модулей

Таблица 13

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость часов	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ		ПЗ
	Модуль «Управление персоналом»										Зачет в форме тестирования	

1	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	16	6	2		4		2	2		-	8	
2	Организационное развитие	14	6	2		4		0	-		-	8	
3	Управление талантами	14	4	2		2		-	-		-	10	
4	Мотивация	14	6	2		4		-	-		-	8	
5	Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала	14	4	-		4		-	2		-	8	
Итого:		72	26	8		18		2	4			42	
Модуль «Навыки эффективного руководства»													Зачет в форме тестирования
1. Управление командным взаимодействием		36	10	2		8			8		2	16	
2. Личная эффективность руководителя		36	10	2		8			8		2	16	
Итого:		72	4			16		16		4	32		
Итоговая аттестация		2	Зачет в форме письменного опроса										
Всего		146											

Содержание программы
Содержание модуля «Управление персоналом»

Таблица 14

№	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)	Доступ к теме
1	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	Анализ текущей эффективности работы персонала. Экономика труда (отношение расходов на персонал к производимому результату). Дерево целей. Дерево процессов организации. Система ключевых показателей эффективности, разработка карт КПЭ. Мониторинг эффективности и регулярная оценка деятельности. Экономика труда организации. Финальная игра на закрепление материала по производительности труда.	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением
2	Организационное развитие	Анализ организационных структур, типы, нормы. Индикаторы для оценки и построения орг. структуры. Практика работы с индикаторами организационных структур	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением
3	Управление талантами	Значение подбора персонала (рекрутмента), адаптации и HR-брендинга в деятельности организации, их влияние на производительность. Базовый состав инструментов и форм рекрутмента, мероприятий по развитию HR-бренда. Основные индикаторы эффективности. Управление культурой. Влияние корпоративной культуры на производительность. Вовлеченность персонала. Управление вовлеченностью.	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением
4	Мотивация	Вознаграждение. Постоянная и переменная части. Их влияние на производительность труда. Грейды и оценка результативности. Взаимосвязь с вознаграждением и индивидуальной ответственностью. Сила совокупного поощрения. Индикаторы измерения мотивации персонала.	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением

		<p>Значение рекрутмента, адаптации и HR-брендинга в деятельности организации, их влияние на производительность.</p> <p>Базовый состав инструментов и форм рекрутмента. мероприятий по развитию HR-бренда.</p> <p>Основные индикаторы эффективности.</p> <p>Деловая игра (бизнес-симуляция) «Скажи HR».</p>	
5	<p>Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.</p>	<p>Корпоративная культура. Вводная часть.</p> <p>Управление культурой. Влияние корпоративной культуры на производительность.</p> <p>Вовлеченность персонала.</p> <p>Управление вовлеченностью.</p>	<p>https://lms-dpo.ranepa.ru/</p> <ul style="list-style-type: none"> - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением

Содержание модуля «Навыки эффективного руководства»

Таблица 15

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Контактная работа по видам занятий		Доступ к теме
		Лекции	Практические занятия	
1	Управление командным взаимодействием	Команда и ее роль в решении бизнес-задач. Модель построения эффективной команды по Г. Гуттману. Стадии развития команды по Б. Такману. Четыре стиля лидерства в работе с командой с учетом стадии ее развития, пороков и потребности. Роли участников команды по Р. Белбину. Приоритезация ролей в зависимости от типов бизнес-задач (треугольник действие – люди – анализ). Матрица высокоэффективной команды.		https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением;
2	Личная эффективность руководителя	Понятие личной эффективности руководителя. Эффективность руководства складывается из навыков управления задачами, подчиненными и собой. Инструменты повышения личной эффективности: решение проблем, лидерство, управление конфликтами, навыки публичных выступлений, стресс менеджмент. Метод анализа мнений, матрица потребностей, техника «свойство-преимущество-выгода», выбор стиля руководства и стратегии разрешения конфликтов. Эффективные стратегии самопрезентации.		https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением;

Особенности организации образовательного процесса

Контактная работа, проведение лекционных и практических занятий, может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 50 человек при аудиторном формате и не более 80 человек при дистанционном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Инструменты контактной работы, используемые в ходе обучения:

- интерактивная лекция;
- работа в группах;
- открытое обсуждение результатов работы и итогов дня;
- использование авторских диагностических инструментов и упражнений;
- экспертный блок на основе собственных проведенных уникальных исследований;
- разбор ситуаций для анализа(кейсов);
- деловая игра(симуляция).

Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Перечень вопросов для самоконтроля

1. Какова роль HR в управлении производительностью?
2. Что такое КПЭ?
3. Как рассчитать производительность подразделений и работников?
4. Как построить дерево целей?
5. Что такое оценка 360 градусов?
6. Как наиболее эффективно дать обратную связь сотруднику?
7. Какие типы культуры по модели Камерона-Куинна вы знаете?
8. Что такое вовлеченность?
9. Когда происходит дублирование функций подразделений?
10. Как можно визуализировать организационную структуру?
11. Что такое сильный HR бренд?
12. Что такое «норма управляемости»?
13. Как можно провести адаптацию сотрудников?
14. Какие источники поиска персонала вы знаете?
15. Чем отличаются миссия и стратегия организации?
16. Назовите элементы материальной мотивации?
17. Что такое оценка должности?
18. Какие мероприятия по удержанию сотрудников вы знаете?
19. Как рекомендуют проводить обучение сотрудников?
Что означает термин «talants» и какая система управления талантами вам знакома

3. Организационно-педагогическое обеспечение
3.1 Кадровое обеспечение
Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации(лет)	Стаж научно-педагогической работы(лет)		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки и (при наличии) по данной программе
				Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
Кожевникова Татьяна Юрьевна	МГУ им. Ломоносова (Москва), экономист. Лондонская школа бизнеса, менеджер в сфере стратегического управления талантами.	Договор возмездного оказания услуг. Ученая степень: кандидат экономических наук Дополнительная квалификация: менеджер в сфере управления персоналом. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	27	27	2	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности.
Башутина Ирина Александровна	Волгоградский государственный университет, математик, системный программист. Волгоградский государственный университет, экономист.	Договор возмездного оказания услуг Дополнительная квалификация: Московский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки, управление финансовыми потоками предприятия. Московский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки, управление	17	12	2	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности.

		<p>персоналом, трудовое и налоговое законодательство. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	16	16	9	<p>Организационное развитие; Управление талантами</p>
<p>Абрамова Виолетта Евгеньевна</p>	<p>Московский педагогический университет Квалификация: Менеджер. Преподаватель экономики и английского языка По специальности: менеджмент и экономика</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	16	21	8	<p>Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.</p>
<p>Шонина Наталья Викторовна</p>	<p>Московский городской педагогический университет. Квалификация: Учитель английского и французского языков по специальности «Филология»</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	21	21		

<p>Финоченко Ольга Васильевна</p>	<p>Университет Российской академии образования. Квалификация: лингвист, переводчик, преподаватель английского и немецкого языков по специальности «Лингвистика и межкультурная коммуникация»</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг Дополнительная квалификация: Kingston University, Лондон, магистр в области управления человеческими ресурсами, международная программа по управлению персоналом CPD/RANXiГC. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	<p>12</p>	<p>12</p>	<p>12</p>	<p>Мотивация</p>
<p>Подовжня Галина Геннадьевна</p>	<p>Уральский государственный университет Специальность: философия. Квалификация: философ. Преподаватель философии. Кингстонский университет (Великобритания), магистр в области управления человеческими ресурсами.</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг. Профессиональная переподготовка: Президентская программа подготовки управленческих кадров, специализация «Маркетинг», РАНХиГС «Менеджер по персоналу» Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	<p>20</p>	<p>15</p>	<p>10</p>	<p>Управление талантами</p>
<p>Антонов Евгений Валерьевич</p>	<p>Нижегородский государственный педагогический институт им. М. Горького Специальность: физическая культура Квалификация: учитель физической культуры</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных</p>	<p>17</p>	<p>12</p>	<p>12</p>	<p>Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя</p>

Медников Степан Викторович	Санкт – Петербургский государственный университет Квалификация: Психолог. Преподаватель Специальность: психология	образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	21	21	19	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Чистяков Алексей Александрович	Санкт-Петербургский государственный университет Квалификация: психолог преподаватель Специальность: психология	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	21	21	14	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Черепанов Роман Евгеньевич	Военная академия противовоздушной обороны Сухопутных войск РФ Квалификация радиоинженер Специальность: "командная тактическая войск противовоздушной обороны Сухопутных войск"	Договор возмездного оказания услуг Дополнительная квалификация: менеджер, практический психолог. повышение квалификации: по специальности Полиграфолог Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	18	2	2	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя

Толстой Станислав Валерьевич	Санкт-Петербургский Государственный Университет Профсоюзов. Юридический факультет. Квалификация: юрист.	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	22	12	2	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Масленников Андрей Станиславович	Челябинский государственный технический университет. Специальность: «Промышленное и гражданское строительство», Квалификация: инженер- строитель	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	25	2	2	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Маневский Федор Сергеевич	Санкт-Петербургский государственный университет Квалификация: психолог преподаватель Специальность: психология	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	20	21	20	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Сергеев Никита Андреевич	Московский технический университет связи и информатики Квалификация: инженер Специальность: радиосвязь, радиовещание и телевидение	Договор возмездного оказания услуг. Дополнительная квалификация: Бакалавр психологии, магистр по направлению менеджмент Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	9	2	2	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя

Долгова Светлана Анатольевна	Московский государственный институт им. М.В. Ломоносова Специальность: "химия" Квалификация: химик	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	32	2	2	Управление командным взаимодействием
Смирнова Елена Михайловна	Московский городской психолого-педагогический университет. Квалификация: психолог, преподаватель психологии по специальности «Психология».	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	17	17	2	Личная эффективность руководителя
Тимошина Татьяна Валерьевна	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Московский государственный индустриальный университет Квалификация: юрист Специальность: юриспруденция	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	15	2	2	Управление командным взаимодействием
Смирнов Глеб Борисович	Московский городской психолого-педагогический университет Квалификация: Психолог. Преподаватель психологии Специальность: "Психология"	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	16	16	2	Личная эффективность руководителя

<p>Христофорова Ксения Александровна</p>	<p>Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский педагогический государственный университет» Квалификация: преподаватель педагогики Специальность: Педагогика</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	<p>12</p>	<p>11</p>	<p>11</p>	<p>Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя</p>
--	--	---	-----------	-----------	-----------	--

3.2 Материально-техническое и программное обеспечение программы

Для проведения всех лекционных, семинарских и практических занятий необходимы аудитории, обеспечивающие просмотр и прослушивание наглядных видео и аудио материалов. Для проведения занятий с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий слушатели подключаются к системе дистанционного обучения Заказчика.

Электронная библиотека ZNANIUM.COM

Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.

Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»

Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.

Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.

Web of Science

Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.

Polpred.com Обзор СМИ.

Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам.

Для проведения занятий в дистанционном формате посредством необходимо иметь следующее материально-техническое обеспечение:

- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: лицензионное программное обеспечение Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point).);
- Доступ в Интернет;
- Браузер;
- Программа для организации видеоконференций;
- Доступ к ресурсу <https://lms-dpo.ranepa.ru/>

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

1. Рабочая тетрадь слушателя программы «Лидеры производительности». Управление персоналом. – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
2. Учебно-методические материалы для чтения перед модулем (pre-reading). – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
3. Учебно-методические материалы для чтения после модуля (post-reading). – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
4. Батлер И. HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов / Илья Батлер — М.: Альпина Паблишер, 2021
5. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 218 с. ISBN 978-5-9614-5059-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/923850> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Новикова М.Л. Социальная политика компании. Как увеличить «без сокращения» производительность труда, или вся правда о социальных программах предприятиях - Издательские решения, 2017 г. – 100 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
8. Далио, Рэй. Принципы. Жизнь и работа/ Рэй Далио; пер. с англ (Юлии Константиновой). –М: Манн, Иванов и Фербер, 2018.-608 с.
9. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 288 с. - ISBN 978-5-394-03459-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091562> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
10. Джордж, М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производств и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Джордж; пер. с англ. Татьяны Гутман. - 2-е изд. - М.: Манн. Иванов и Фербер, 2017. — 464 с.
11. Иванова, С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в HR / Светлана Иванова. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 187 с. - ISBN 978-5-9614-3418-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220996> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
12. Иванова С. Ловушки HR-брендинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2019
13. Имаи, М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/Имаи М., Савченко Д., 9-е изд., испр. и доп. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 416 с. ISBN 978-5-9614-5451-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/542861> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
14. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092145> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
17. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал

- «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
18. Лайкер, Д. К. *Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство* / Лайкер Д.К. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 336 с. ISBN 978-5-9614-6858-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002577> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 19. *Методы повышения производительности и оплаты труда: монография* / Б. М. Генкин. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2019.- 160 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1024054>
 20. Рощектаева У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО Кондитерский комбинат «Кубань»), Символ науки, 2017. Т. 1. №2. С. 107 – 109.
 21. Сергеева С. Как составить опросник для оценки вовлеченности. 2 образца и 8 лайфхаков // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=729959>
 22. Сравнение вопросов, которые внесли путаницу, и тех, которые вскрыли проблемы // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Sravnenie_voprosov_kotorye_vnesli_putanicu_i_teh_kotorye_vskryli_problemu.docx
 23. *Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие* / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 365 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-001973-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062401> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

4. Оценка качества освоения программы

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю

Проведение промежуточной аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания пройденных тем и умения использования теоретического материала для решения практических задач. Формой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю

Проведение промежуточной аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания пройденных тем и умения использования теоретического материала для решения практических задач. Формой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

Примерное тестовое задание по модулю «Управление персоналом»

Вопрос 1.

Что понимают под определением «Пороговое значение показателя»?

- Пороговое значение показателя - минимальное допустимое значение для выполнения показателей работником
- Пороговое значение - максимальное допустимое значение для выполнения показателей работником
- Пороговое значение должно быть равно значению целевых натуральных показателей

Вопрос 2.

Что понимают под определением «Декомпозиция целей»?

- Разделение верхнеуровневой (исходной) цели на две и более цели таким образом, чтобы декомпозированные цели нижнего уровня обеспечили достижение верхнеуровневой (исходной цели)
- Включение в карту целевых показателей подразделения цели вышестоящего подразделения, если это повлияет на выполнение цели высшего уровня

- Комбинирование стратегических целей, которые поддерживаются определенным подразделением, и индивидуальных целей, имеющих важное значение для данного отдела или должности, и которые не могут быть сформулированы на основе целей высшего уровня

Вопрос 3.

Выберите ситуацию, в которой внедрение системы КПЭ будет оправдано:

- Бухгалтерия выполняет множество однотипных транзакций. В последнее время высокая текучесть бухгалтеров привела к большому количеству ошибок в операциях. Главный бухгалтер думает о внедрении КПЭ для бухгалтеров, оценивающих качество проводимых операций
- В отделе продаж работает 8 сотрудников, средний стаж – 7 лет. Коллектив дружный, все довольны коллегами и работой в компании. Сотрудники работают на окладной системе и в целом выдают нужный результат. В последние месяцы компания делает рывок на рынке, где представлена ее продукция. Директор по продажам планирует пересмотреть систему оплаты, а также внедрить новые планы продаж и систему КПЭ
- Предприятие на будущий год не планирует расширение производственных площадок. При этом ожидается, что в связи с текучестью кадров заводу потребуется адаптировать и обучить примерно 50 рабочих. HR директор предприятия планирует создать систему КПЭ для рекрутеров и сотрудников отдела обучения

Вопрос 4.

Что понимают под определением «Компетенции»?

- Знания, навыки, поведение, позволяющие эффективно реализовывать профессиональную деятельность
- Квалификация, подтвержденная дипломами
- Опыт (стаж) реализации профессиональной деятельности

Вопрос 5.

Что понимают под определением «Оценка методом 360-градусов»?

- Сбор обратной связи о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах
- Оценка готовности сотрудника к занятию вышестоящей должности
- Сбор данных о выполнении/динамике изменений ключевых целевых показателей

Вопрос 6.

Для чего предоставлять сотруднику обратную связь?

- Для изменения текущего и будущего поведения сотрудника и достижения им поставленной цели
- Для мотивации сотрудника и повышения уровня его вовлеченности
- Для демонстрации сотруднику контроля со стороны руководителя

Вопрос 7.

Какой тип культуры по модели Камерона-Куинна направлен на стабильность и контроль, а также имеет внешний фокус и дифференциацию?

- Рынок
- Бюрократия
- Адхократия

Вопрос 8.

Что такое вовлеченность сотрудника?

- Сотрудник доволен условиями труда, его устраивает зарплата, соц.пакет, руководитель, но он не готов прилагать каких-то усилий, чтобы двигать компанию вперед
- Сотрудник воспринимает компанию как свой бизнес, озвучивает свои предложения, делает больше, чем прописано в его должностных обязанностях, полностью разделяет ценности компании, сфокусирован на достижении цели и осязаемых результатах
- Сотрудник не только думает о компании лояльно, но и готов положительно о ней отзываться за ее пределами, пользуется продуктами компании и рекомендует их знакомым

Вопрос 9.

К чему приводит дублирование функций подразделений?

- К росту затрат
- К росту производительности
- К росту прибыли

Вопрос 10.

Как называется способ представления данных/результатов, обеспечивающий наиболее эффективную работу по изучению (анализу и пониманию) организационных структур?

- Анимация
- Презентация
- Визуализация

Вопрос 11.

Для чего нужен серьезный HR-бренд?

- Оперативно нанимать квалифицированных работников
- Эффективно удерживать высокопрофессиональных работников
- И то, и другое

Вопрос 12.

Что показывает норма управляемости?

- Управленческую нагрузку и эффективность (количество подчиненных, управляемых одним руководителем)
- Степень управляемости или неуправляемости организации (предприятия)
- Предельное количество управленческих КПЭ и целей

Вопрос 13.

Укажите цель адаптационных мероприятий?

- Избежать потерь времени продуктивной работы и быстро вывести работника на требуемый уровень эффективности
- Ознакомить работника с правилами трудового распорядка в компании
- Повысить квалификацию нового работника

Вопрос 14.

Какой источник для поиска персонала считается самым дорогостоящим, но применим в случае необходимости поиска кандидатов на вакансию с очень сложными, уникальными требованиями к уровню знаний и компетенций, а также с опытом работы в определенных отраслях (или проектах)?

- Ярмарка вакансий или Дни карьеры (например, городские или проводимые в учебных заведениях)
- Поиск персонала через специализированные сайты по поиску и подбору персонала (например, сайт trudvsem.ru («Работа в России»), сайт hh.ru и т.п.)
- Профессиональное агентство по подбору персонала с широкой сетью и наличием отраслевой экспертизы

Вопрос 15.

Что такое миссия компании?

- Образ компании в будущем, то, к чему она стремится, кем хочет стать, что хочет сделать (очень близко к стратегической цели)
- Модели поведения, по которым существует компания, то, как она относится к сотрудникам и клиентам
- Предназначение компании, то, ради чего она существует, если убрать коммерческий аспект, т.е. какую ценность она несет людям

Вопрос 16.

Укажите наиболее важный элемент в процессе создания и поддержания культуры непрерывных улучшений в компании.

- Визуализация глобальных ошибок процесса коммуникации с партнерами
- Внедрение системы принятия и реализации решений «сверху-вниз»
- Организация процесса подачи инициатив по улучшению «снизу-вверх»

Вопрос 17.

Что необходимо предпринять после проведения исследования уровня вовлеченности в компании?

- Рассказать сотрудникам компании о результатах исследования и провести агитационное мероприятие
- Провести коммуникацию о результатах исследования и составить план по повышению процента вовлеченности (по компании, по подразделениям, индивидуальные по сотрудникам)
- Спланировать «обновление» персонала

Вопрос 18.

Укажите функцию постоянной (базовой) части оплаты труда?

- Обеспечивает внутреннюю справедливость и внешнюю конкурентоспособность
- Обеспечивает постоянную высокую производительность труда
- Стимулирует руководителя эффективно управлять подчинёнными

Вопрос 19.

Что оценивается в процессе определения уровней должностей?

- Уровень эффективности сотрудника, который работает на должности
- Степень ответственности и общеорганизационный вклад каждой должности
- Уровень профессиональных навыков претендентов на вакансию

Вопрос 20.

Какие элементы влияют на удержание сотрудников?

- Зарплата и премии, пакет льгот
- Вознаграждение, личность руководителя и климат в коллективе
- Вознаграждение, льготы, возможности карьерного роста, программы признания и нематериальной мотивации

Вопрос 21.

Как вы понимаете термин «управление талантами»?

- Проект по созданию кадрового резерва
- Весь спектр процессов и мероприятий в области управления людьми
- Организация процесса обучения сотрудников

Вопрос 22.

Какой элемент НЕ входит в «пятилистник наставничества»?

- Рассказать
- Показать
- Проконтролировать

Вопрос 23.

Какие шаги включает цикл управления талантами?

- Развитие, продвижение, обучение
- Привлечение, найм, адаптация, развитие, продвижение

- Материальное стимулирование, продвижение

Вопрос 24.

Для рабочих и производственных менеджеров в производственном цехе определен следующий набор показателей:

- увеличение объема производимой продукции,
- снижение количества брака продукции,
- выполнение мероприятий непрерывных улучшений.

Основные производственные процессы цеха являются особо опасными, поэтому служба по охране труда и промышленной безопасности разработало для своих представителей в цехах – инженеров по ОТ следующие показатели:

- снижение уровня травмоопасности на производстве,
- реализация программы по защите здоровья (СИЗ),
- проведение интерактивных инструктажей.

Выберите набор показателей для рабочего производственного персонала, который будет отвечать и выполнению производственной программы, и требованием ОТ и ПБ:

1. Вариант 1:
 - a. увеличение объема производимой продукции
 - b. снижение количества брака продукции
 - c. выполнение мероприятий непрерывных улучшений
 - d. снижение уровня травмоопасности на производстве
 - e. реализация программы по защите здоровья (СИЗ)
 - f. проведение интерактивных инструктажей.
2. Вариант 2:
 - a. увеличение объема производимой продукции
 - b. снижение количества брака продукции
 - c. выполнение мероприятий непрерывных улучшений.
 - d. реализация программы по защите здоровья (СИЗ)
3. Вариант 3:
 - a. объем производимой продукции
 - b. снижение количества брака продукции
 - c. выполнение мероприятий непрерывных улучшений.
 - d. снижение уровня травмоопасности на производстве
 - e. реализация программы по защите здоровья (СИЗ)

Вопрос 25.

Генеральный директор поставил Вам задачу определить, насколько эффективен основной производственный персонал завода. С чего Вы начнете?

- Рассчитаете рентабельность персонала за последние годы (отношение выручки к количеству производственного персонала) и рассмотрите в динамике и через влияние внешних и внутренних факторов
- Соберете и проанализируете результаты работы производственного персонала по отношению к расходам на персонал (ЗП, социальный пакет, налоги)
- Проведете оценку персонала методом 360 или через тестирование. Определите представителей с высокой квалификацией и сделаете предположение, что высокая квалификация равна высокой производительности

Вопрос 26.

Предприятие занимается производством и оптовой торговлей. Продукция – детали для токарных станков.

В штате предприятия работают руководитель производства и руководитель службы доставки, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор). Также в штате есть пять менеджеров по продажам, занятых оптовой реализацией продукции и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж.

Цены на реализуемую продукцию устанавливает генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение темпов производства, увеличилась себестоимость выпускаемой продукции.

Руководители производства в течение последних шести месяцев получали премию 40% оклада, однако их вознаграждение составляло только 40% среднего дохода менеджера по продажам.

Ваши действия по улучшению показателей предприятия?

- Создание новой системы оплаты труда
- Реорганизация, пересмотр зон ответственности и штатного расписания
- Оба вышеперечисленных варианта

Вопрос 27.

Внутри-региональная сеть цехов механизации общей численностью 200 человек столкнулась с оттоком высококвалифицированных рабочих.

В то время как средний уровень оплаты труда в организации находится выше средней заработной платы по региону, рабочие говорят, что их тяжёлый труд оплачен несправедливо. Много сверхурочной работы, а также система оплаты труда для них непрозрачна. Особенно непонятен порядок начисления премий. На аргумент, что в целом им платят хорошо, они отвечают, что и рынок труда для них сейчас неплох. И знакомые их уже давно звали туда, где условия лучше. Ситуация усугубляется тем, что, уходя в другую компанию, рабочие также зовут за собой некоторых своих коллег по работе.

Какие выводы можно сделать?

- В организации не продумана система оплаты труда
- В организации нет экономики труда как таковой
- Оба вышеперечисленных варианта

Вопрос 28.

В маленькой сети аптек произошел быстрый рост бизнеса: за полтора года уровень бизнеса достиг областных масштабов. Растущую выручку акционеры бизнеса вкладывают в открытие новых аптек.

Общая численность организации в настоящий момент составляет около 100 человек. Заработная плата персонала является средней по рынку: соответствует уровню оплаты труда у конкурентов и в розничной торговле в целом. Форма оплаты труда носит повременно-сдельный характер. В дополнение к тарифу за отработанные часы существуют премиальные выплаты за выручку в каждой отдельной аптеке.

Однако, руководство сети аптек стало замечать общее снижение лояльности сотрудников к компании, особенно среди персонала со стажем работы в компании более года. И в довершение, недавно уволилось несколько ключевых сотрудников.

Ваши предложения по улучшению ситуации?

- Пересмотреть фонд оплаты труда, нормализовать ФОТ в процентном отношении к выручке
- Проблема носит эпизодический характер, её можно проигнорировать
- Незначительно повысить почасовую ставку

Вопрос 29.

Предприятие по производству молочной продукции расположено в 50 км от крупного города. Основной персонал завода - жители местных районных центров и деревень. Ежегодно с мая по сентябрь часть персонала увольняется, чтобы посвятить время работе на дачах.

В целях снижения оттока персонала руководством предприятия принято решение проанализировать ситуацию и определить должности, представители которых увольняются в теплый сезон.

Какие инструменты можно выбрать для решения этой задачи?

- Запросить у руководителей подразделений списки работников (с должностями), которые могут уволиться
- Выгрузить данные из кадровой базы за последние 5 лет, проанализировать, какие работники увольняются и позже нанимаются на работу на завод. Составить список потенциальных на увольнение
- Провести интервью с сотрудником, который оформляет документы на прием/увольнение персонала, и попросить составить список должностей и количество работников, которые могут уволиться

Вопрос 30.

Предприятие по производству молочной продукции расположено в 50 км от крупного города. Основной персонал - жители местных районных центров и деревень. Ежегодно с мая по сентябрь часть персонала увольняется, чтобы посвятить время работе на дачах.

Руководство предприятия решило разработать и внедрить программы по снижению оттока персонала.

Какие из предложений возможно предложить для внедрения на заводе?

- Провести оценку профессиональных компетенций сотрудников из списков потенциальных на увольнение. Выделить ключевых сотрудников с высокой квалификацией. Рассчитать их вознаграждение. Провести с ними переговоры/опрос на предмет, какой доход они получают от работы на даче при увольнении с завода. Получить ответ на основной вопрос – «сколько не хватает?». Результат мероприятий – разработать для высококвалифицированных работников программу, которая будет их удерживать на летнее время
- Разработать программу по приглашению новых работников из других районов в долгосрочный найм, оценить и рассчитать дополнительные расходы, связанные с корпоративной доставкой работников дальних районов до завода. Результат мероприятий – создать конкурентную среду, убедить штатных работников, что привлечение нового персонала приведет сокращению вакансий
- Предложить руководству подразделений выделить самых ценных сотрудников и повысить им зарплату на 25-50% на летний период. Результат мероприятия – сократить отток квалифицированных работников

Примерные тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по модулю «Навыки эффективного руководства»

1. В чем состоит современная парадигма управления?
 - А. Сначала сохранение, потом развитие;
 - Б. Развитие на основе ресурсов;
 - В. Сохранение на основе плана;
 - Г. Сохранение посредством развития.
2. Что такое «стратегические окна»?
 - А. Разработка стратегических позиций;
 - Б. «Открытие рынка» в результате резких изменений на нем;
 - В. «Закрытие рынка» лидирующими компаниями;
 - Г. «Открытие рынка» ввиду снижения уровня его монополизации
3. Как называется способ стратегического анализа рынка, в ходе которого факторы внешней среды структурируются по функциональному признаку (экономические политические и т. п.)
 - А. SW – анализ;
 - Б. SWOT – анализ;
 - В. PEST – анализ;
 - Г. SNW – анализ.
4. Как учитываются нейтральные позиции компании в SNW – анализе?
 - А. На основе сравнения с ведущими компаниями;
 - Б. На основе среднерыночных условий;
 - В. Верно А и Б;
 - Г. На основе показателя прибыли.
5. С чего начинается разработка стратегии?
 - А. С определения задач компании;
 - Б. С постановки целей;
 - В. С разработки стратегического плана;
 - Г. С разработки миссии.
6. Компания, образовав холдинг, присоединила к себе предприятия – поставщиков. Какая стратегия была использована в данном случае?
 - А. Усиление позиций на рынке;
 - Б. Центрированная диверсификация;
 - В. Обратная вертикальная интеграция;
 - Г. Развитие рынка;
 - Д. Вперед идущая вертикальная интеграция.

7. Что необходимо делать после определения стратегических задач в ходе реализации стратегии?
 - А. По какой стратегической задаче разработать проекты развития;
 - Б. Разработать стратегический план;
 - В. Определить исполнителей;
 - Г. Довести стратегические задачи до всех исполнителей.
8. В условиях наличия достаточного количества времени и небольшого сопротивления, какой метод управления сопротивлениями будет наиболее эффективным?
 - А. Управляемый;
 - Б. Принудительный;
 - В. Адаптивный;
 - Г. Кризисный.
9. Определяя перспективы своего развития, компания наметила выход на новые рынки со своими традиционными продуктами. Какая стратегия использована в данном случае?
 - А. Дифференциации продукта;
 - Б. Сервисная;
 - В. Развитие продукта;
 - Г. Развитие рынка;
 - Д. Фокусирования.
10. Какой из показателей в ходе осуществления стратегического контроля относится к показателям экономической эффективности работы компании?
 - А. Прибыль;
 - Б. Выручка от реализации продукции;
 - В. Рентабельность;
 - Г. Издержки производства;
 - Д. Производительность труда.
11. На каком этапе развития компания может разрабатывать стратегию?
 - А. На этапе своего образования;
 - Б. На этапе развития;
 - В. На этапе открытия новых направлений развития;
 - Г. На любом этапе.
12. Какую стратегию применяет компания, поглощая аналогичные компании, работающие в данной отрасли?
 - А. Вперед идущая вертикальная интеграция;
 - Б. Обратная вертикальная интеграция;
 - В. Горизонтальная интеграция;
 - Г. Дифференциация.
13. Показатель полного экономического результата реализации стратегии всегда:
 - А. Меньше общей чистой прибыли;
 - Б. Больше общей чистой прибыли;
 - В. Может быть равен общей чистой прибыли;
 - Г. Может быть больше или меньше общей чистой прибыли.
14. Какой вид маркетинга имеет место в том случае, когда фирма в своей работе ориентируется на два или более различных сегмента рынка?
 - А. Дифференцированный;
 - Б. Аналитический;
 - В. Концентрированный;
 - Г. Массовый.
15. Какой из элементов не входит в комплекс маркетинга?
 - А. Товар;
 - Б. Цена;
 - В. Продажи;
 - Г. Персонал;
 - Д. Предложение товаров.

16. Стратегический план является:
- Результатом стратегии;
 - Формой реализации стратегии;
 - Целью разработки стратегии;
 - Условием формирования стратегии.
17. Стратегические задачи находят отражение:
- В стратегических подходах;
 - Во всех планах компании;
 - В стратегических проектах;
 - В бизнес – планах;
 - В бизнес – проектах.
18. Кто является основным участником разработки стратегического проекта?
- Стратегический комитет;
 - Экспертная группа;
 - Временная рабочая группа;
 - Команда.
19. В какой из целей фирмы в качестве основного показателя используется прибыль?
- В общефирменных целях;
 - В целях подразделений;
 - В миссии;
 - Во всех целях.
20. Как называется модель стратегического анализа и выбора стратегии, в которой учитываются темп роста рынка и уровень конкурентоспособности?
- Матрица Ансоффа;
 - Модель продукт – рынок;
 - Матрица БКГ;
 - Модель динамики издержек.

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Процент верных ответов	Оценка	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации по программе

Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Итоговая аттестация представляет собой зачет в форме письменного опроса. Опрос будет включать в себя ответы на вопросы по результатам прохождения модуля «Управление персоналом» и модуля «Навыки эффективного руководства».

Для выполнения задания необходимо:

1. Выбрать одну из шести представленных ниже тем.
2. Написать ответ на поставленный в теме вопрос.

Развернутый ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать Ваше умение владеть профессиональной терминологией, иллюстрировать конкретные примеры, делать обоснованные выводы.

3. Выполненную работу сохранить в формате «.doc»/«.docx», затем загрузить и отправить на проверку в разделе «Задание».

ТЕМЫ НА ВЫБОР

1. Что описывает модель Дейва Ульриха?
2. Напишите формулу расчета EBITDA
3. Зачем организации и HR заниматься адаптацией сотрудников?
4. На каком убеждении основана ситуационная модель руководства, разработанная Херси и Бланшаром
5. Перечислите ТРИ основных характеристики команды в отличие от группы
6. На какой драйвер командной работы Вы, как руководитель, будете в первую очередь обращать внимание для построения высокоэффективной команды?
7. Что подразумевает метод анализа мнений?
8. Выберите стиль руководства, который менеджер должен применить по отношению к следующему сотруднику: «Алексей достиг в своей работе того уровня, когда он может выполнять свои задачи практически идеально, а также чувствует себя экспертом в них и хочет выполнять их как можно лучше»
9. Перечислите ТРИ основных характеристики команды в отличие от группы.
10. Что нужно сделать лидеру в первую очередь, чтобы успешно пройти стадию «Формирования» команды?
11. На какой драйвер командной работы Вы, как руководитель, будете в первую очередь обращать внимание для построения высокоэффективной команды?

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ

Максимальное количество баллов, которое возможно получить за выполнение задания, — 100, минимальный проходной балл — 40

№ п/п	Критерий оценивания	Максимальный балл
1	Уровень понимания темы	15
2	Умение мыслить логически	15
3	Соответствие излагаемого материала поставленным вопросам	20
4	Наличие в ответе всех необходимых теоретических фактов	10

5	Иллюстрация ответа правильно подобранными примерами	10
6	Культура речи	10
7	Владение профессиональной терминологией	10
8	Умение сделать обоснованные выводы	10
ИТОГО:		100