

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

2022 г.



УТВЕРЖДЕНО
Советом РАНХиГС
Протокол от 15.03.2022 г. № 03

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Управление персоналом и бизнес-навыки руководителя»

Москва, 2022

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

№ 52

от 03 марта 2022 года

ВРИО Председатель – Н.П. Гринцер
Ученый секретарь – А.В. Ярошенко

Присутствовали: 32 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 общеобразовательных общеразвивающих программ.

СЛУШАЛИ:

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

ПОСТАНОВИЛИ:

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

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Современные технологии управления», заочная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 250 академических часов.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегии вовлечения в осознанное изучение иностранного языка в цифровой среде. Курс для преподавателей школ и вузов», очная форма обучения с применением дистанционных

образовательных технологий и электронного обучения, общая трудоемкость программы 72 академических часа.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Использование информационно-коммуникационных технологий при работе в электронной информационно-образовательной среде образовательной организации», очная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 52 академических часа.

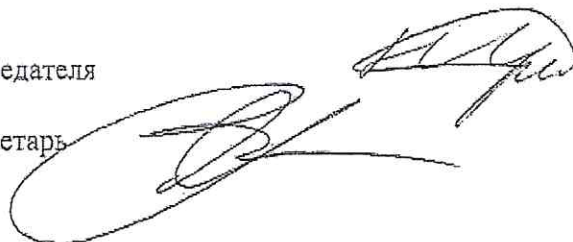
Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Бизнес-навыки руководителя», очно-заочная форма обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 74 академических часа

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Маркетинг и бизнес-навыки руководителя», очно-заочная форма обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 146 академических часа

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом и бизнес-навыки руководителя», очно-заочная форма обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 146 академических часа

ВРИО Председателя

Ученый секретарь



Н.П. Гринцер

А.В. Ярошенко

**АО "МОСКОВСКОЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ИМЕНИ В.В.ЧЕРНЫШЕВА" ОБЪЕДИНЕННАЯ
ДВИГАТЕЛЕСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ (ГК «РОСТЕХ»)**

РЕЦЕНЗИЯ

на

**ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ
повышения квалификации
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И БИЗНЕС-НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»**

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 знаний и умений в части внедрения изменений в производственные процессы для повышения производительности труда, развитие клиентоориентированного мышления, профессиональных навыков менеджера.

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 персоналом:

- управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности;
- организационное развитие;

**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 бизнес-навыки руководителя»**

Актуальность программы обусловлена необходимостью реализации задачи по формированию и совершенствованию системы подготовки кадров, направленной на обучение основам и возможностям повышения производительности труда, в том числе посредством использования цифровых технологий.

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 и маркетинговой деятельности, навыков управления изменениями на предприятиях.

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

В рамках прохождения программы планируется обучение слушателей по следующим модулям:

1. Управление персоналом.
2. Бизнес-навыки.

Каждый модуль состоит из лекционных и практических занятий, которые направлены на формирование навыков управления персоналом и управления изменениями, способствующих повышению производительности труда в условиях организационных трансформаций.

Текущая ситуация в мире требует подготовки качественно нового поколения управленцев, обладающих профессиональными знаниями и компетенциями на высоком уровне, способных решать нестандартные задачи и эффективно работать в рыночных условиях.

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.


По итогам обучения слушатели программы будут обладать знаниями, которые необходимы для достижения устойчивого роста эффективности предприятий за счет повышения компетентности руководителей и внедрения передовых методов работы.

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

Дисциплины учебного плана по рецензируемой дополнительной 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: администратор программ сектора
совместных программ Института общественных
наук

Э.А. Барминова

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

Н.А. Смурова

Руководитель программы:
Директор программ сектора совместных программ
Института общественных наук

Е.В. Солопова

Руководитель структурного подразделения:
Заведующий кафедрой прикладных информационных
технологий Института общественных наук

П.Е. Голосов

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета
Института общественных наук «03» марта 2022 г., протокол № 52

Содержание

1. Общая характеристика программы	
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	11
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	12
1.6. Период обучения и режим занятий.....	12
1.7. Документ о квалификации	12
2. Содержание программы.....	12
2.1. Календарный учебный график	12
2.2. Учебный план.....	18
2.3. Содержание программы по модулям и темам	23
Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей.....	27
Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей.....	29
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	31
3.1. Кадровое обеспечение	31
3.2 Материально-техническое и программное обеспечение программы.....	37
3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	38
4. Оценка качества освоения программы	42

Приложение №1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Основной целью реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление персоналом и бизнес-навыки руководителя» является освоение слушателями знаний, умений, 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; формирование у слушателя знаний, умений и профессионального опыта в части внедрения изменений в производственные процессы для повышения производительности труда, развитие клиентоориентированного мышления при определении потребительских свойств производимой продукции.

1.2. Нормативная правовая база

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 30.12.2021) «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 15.04.2021) «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 23.12.2021);
- 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);
- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013);

- 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 порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» №02-835 от 13 августа 2021 г.;
- Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019 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 (ред. от 26.11.2020) «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 образование				
Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или профессиональные компетенции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ¹ и ПСК ²	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая деятельность	ПСК-1 - Организация и проведение 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	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;	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.

¹ Компетенции указаны в соответствии с договором от 05.04.2022 г. № 0373100036222000004-1

² Компетенции указаны в соответствии с договором от 05.04.2022 г. № 0373100036222000004-1

		<p>управление целями и КПЭ;</p> <p>управления элементами экономики труда;</p> <p>критичности объема расходов на персонал на бизнес организации.</p>	<p>работать с информационным и системами и базами данных по персоналу. Выбирать максимально удобные и эффективные инструменты конкретно под свое предприятие.</p>	
	<p>ПСК-2 - Организация обучения персонала</p>	<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>производить оценку эффективности обучения персонала;</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей</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>документации по заключению договоров. производить расчет и оценку производительности труда/эффективности ключевого персонала</p> <p>выделять ключевые показатели на основе анализа производительности труда и фактических расходов на персонал</p>	
	<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>назначение и принципы работы команды проекта в ходе реализации проекта по изменениям</p> <p>важность выстраивания подхода к коммуникациям в проекте изменений с командой проекта, ключевыми заинтересованным и лицами</p> <p>типов и правил проведения совещаний на разных этапах проекта по изменениям</p> <p>понятие маркетингового мышления и его влияние на производительность труда этапы применения маркетингового мышления для удовлетворения потребности клиента</p> <p>понятий эмпатии, фокусировки, прототипирования, пути клиента</p>	<p>пояснить важность реализуемого проекта по изменениям и презентовать его суть</p> <p>формулировать логику взаимодействия внутри команды проекта, с ключевыми заинтересованным и лицами и основными участниками</p> <p>выдавать рекомендации о вариантах нематериальной мотивации активных участников проекта по изменениям</p> <p>применять подход маркетингового мышления в рабочей практике</p> <p>генерировать идеи новых продуктов и подходов</p> <p>планировать процесс организационных изменений;</p> <p>определять перспективные направления</p>	<p>анализа необходимости организационных изменений;</p> <p>анализа теоретических и практических разработок в области менеджмента изменений;</p> <p>выстраивать отношения с клиентами на основе конгруэнтности;</p> <p>определять баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия;</p>

		<p>подходов Дизайн-мышление, CustDev</p> <p>основных понятий и категорий менеджмента изменений;</p> <p>основных подходов осуществления организационных изменений;</p> <p>влияния маркетинга на производительность труда</p>	<p>развития организаций;</p>	
	<p>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</p>	<p>принципов и методов реализации стратегии управления изменениями;</p> <p>модели управления организационными изменениями;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений;</p> <p>роли руководителя в организации маркетинговой деятельности;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений.</p>	<p>действовать в рамках утвержденных границ проекта по изменениям (бюджет, сроки, содержание)</p> <p>выполнять работы по планированию, реализации и завершению проекта по изменениям</p> <p>лидировать проекты изменений</p> <p>находить возможность повышения эффективности бизнеса с использованием инструментов маркетинга;</p> <p>приветствовать изменения;</p> <p>запрашивать и анализировать обратную связь;</p> <p>отстаивать стандарты поведения.</p>	<p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.</p>
Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование				
Универсальные компетенции (УК³)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	

³ Компетенции указаны в соответствии с договором от 05.04.2022 г. № 0373100036222000004-1

<p>УК-4Мб- Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)</p>	<p>назначение и принципы работы команды проекта в ходе реализации проекта по изменениям</p> <p>важность выстраивания подхода к коммуникациям в проекте изменений с командой проекта, ключевыми заинтересованным и лицами</p> <p>типов и правил проведения совещаний на разных этапах проекта по изменениям</p> <p>понятие маркетингового мышления и его влияние на производительность труда этапы применения маркетингового мышления для удовлетворения потребности клиента</p> <p>понятий эмпатии, фокусировки, прототипирования, пути клиента</p> <p>подходов Дизайн-мышление, CustDev</p> <p>основных понятий и категорий менеджмента изменений;</p> <p>основных подходов осуществления организационных изменений;</p> <p>влияния маркетинга на производительность труда</p>	<p>пояснить важность реализуемого проекта по изменениям и презентовать его суть</p> <p>формулировать логику взаимодействия внутри команды проекта, с ключевыми заинтересованным и лицами и основными участниками</p> <p>выдавать рекомендации о вариантах нематериальной мотивации активных участников проекта по изменениям</p> <p>применять подход маркетингового мышления в рабочей практике</p> <p>генерировать идеи новых продуктов и подходов</p> <p>планировать процесс организационных изменений;</p> <p>определять перспективные направления развития организаций</p>	<p>анализа необходимости организационных изменений;</p> <p>анализа теоретических и практических разработок в области менеджмента изменений;</p> <p>выстраивать отношения с клиентами на основе конгруэнтности;</p> <p>определять баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия</p>
--	---	--	---

<p>УК-3Мб-Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>принципов и методов реализации стратегии управления изменениями;</p> <p>модели управления организационными изменениями;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений;</p> <p>роли руководителя в организации маркетинговой деятельности;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений.</p>	<p>действовать в рамках утвержденных границ проекта по изменениям (бюджет, сроки, содержание)</p> <p>выполнять работы по планированию, реализации и завершению проекта по изменениям</p> <p>лидировать проекты изменений</p> <p>находить возможность повышения эффективности бизнеса с использованием инструментов маркетинга;</p> <p>приветствовать изменения;</p> <p>запрашивать и анализировать обратную связь;</p> <p>отстаивать стандарты поведения.</p>	<p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.</p>
--	---	---	---

1.4. Категория слушателей

Слушателями программы повышения квалификации являются:

- генеральные директора и собственники компаний;
- заместители генерального директора по производству и логистике Заместители генерального директора по персоналу (HRD);
- руководители ключевых подразделений по производству, логистике и по работе с персоналом;
- коммерческие директора, руководители ключевых подразделений в области маркетинга и продаж.

К освоению программы допускаются:

- сотрудники предприятия-участника национального проекта «Производительность труда»;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, возраста от 25 лет.

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 - 46 академических часов. На электронное обучение (ЭО), дистанционные образовательные технологии (ДОТ) отводится 12 академических часов. Самостоятельная работа слушателя - 86 академических часа. На итоговую аттестацию выделено 2 академических часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – 8 недель и 1 день, 8 недель и 2 дня, 9 недель, 9 недель и 1 день, 9 недель и 2 дня, 10 недель и 2 дня, 10 недель и 3 дня.

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;

ПА ЭОиДОТ-промежуточная аттестация с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

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

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Таблица 2

Период обучения – 8 недель и 1 день								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	1 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	ИА ЭО и ДОТ

Таблица 3

Период обучения – 8 недель и 2 дня									
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	ИА ЭО и ДОТ

Таблица 4

Период обучения – 9 недель								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭО и ДОТ

Таблица 5

Период обучения – 9 недель и 1 день									
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	1 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭО и ДОТ	СР, ИА ЭО и ДОТ

Таблица 6

Вариант 1

Период обучения – 9 недель и 2 дня										
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ИА ЭО и ДОТ

Вариант 2

Период обучения – 9 недель и 2 дня										
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ,	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	СР, ИА ЭО и ДОТ

Таблица 7

Вариант 1

Период обучения – 10 недель и 2 дня											
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ,	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ,	СР, ПА ЭОиДОТ,	СР	СР	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР	СР, ИА ЭО и ДОТ

Вариант 2

Период обучения – 10 недель и 2 дня											
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ,	СР, ПА ЭОиДО Т	СР, ПА ЭОиДОТ, ,	СР, ПА ЭОиДОТ, ,	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	СР, ПА ЭОиДО Т	СР	СР, ИА ЭО и ДО Т

Таблица 8

Период обучения – 10 недель и 3 дня												
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	1 день	2 день	3 день
УЗ, УЗ ЭОиД ОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ,	УЗ, УЗ ЭОиД ОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ,	СР, ПА ЭОиД ОТ,	СР	СР	УЗ, УЗ ЭОиД ОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР	СР	СР, ИА ЭО и ДОТ

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

Таблица 9

Период обучения – 8 недель и 2 дня								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	1 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	ИА ЭО и ДОТ

Таблица 10

Период обучения – 8 недель и 2 дня									
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиД ОТ,	ИА ЭО и ДОТ

Таблица 11

Период обучения – 9 недель								
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭО и ДОТ

Таблица 12

Период обучения – 9 недель и 1 день									
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	1 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т, ИА ЭО и ДОТ	СР, ИА ЭО и ДОТ

Таблица 13

Вариант 1

Период обучения – 9 недель и 2 дня										
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т	СР, ПА ЭОиД ОТ	СР, ИА ЭО и ДОТ

Вариант 2

Период обучения – 9 недель и 2 дня										
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ,	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	УЗ, УЗ ЭОиДО Т, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР, ПА ЭОиДО Т,	СР	СР, ИА ЭО и ДОТ

Вариант 1

Период обучения – 10 недель и 2 дня											
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ,	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ,	СР, ПА ЭОиДОТ,	СР	СР	УЗ, УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР	СР, ИА ЭО и ДОТ

Вариант 2

Период обучения – 10 недель и 2 дня											
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	1 день	2 день
УЗ, УЗ ЭОиДОТ , СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ ,	СР, ПА ЭОиДО Т	СР, ПА ЭОиДОТ ,	СР, ПА ЭОиДОТ ,	УЗ, УЗ ЭОиДОТ , СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	УЗ, УЗ ЭОиДОТ , СР, ПА ЭО и ДОТ	СР, ПА ЭОиДО Т	СР, ПА ЭОиДО Т	СР	СР, ИА ЭО и ДО Т

Таблица 15

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

2.2. Учебный план

2.2.1 Учебный план

Учебный план для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Таблица 16

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	
	Всего		В том числе		Всего		В том числе									
	Лекции / в интерактивной форме*	Лабораторные занятия	Практические занятия (семинарские)	Лекции / в интерактивной форме ⁵	Лекции / в интерактивной форме ⁵	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Лекции / в интерактивной форме ⁵	Практические занятия (семинарские) / занятия / в интерактивной форме ⁵								
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			ПСК-1, ПСК-2			
2. Организационное развитие	14	6	2		4					8			ПСК-1, ПСК-2			
3. Управление талантами	14	4	2		2					10			ПСК-1, ПСК-2			

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
		В том числе			В том числе							
		Всего	Лекции / в интерактивной форме*	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практически (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁵	Всего	Лекции / в интерактивной форме ⁵					
4. Мотивация	14	6	2	4				8			ПСК-1, ПСК-2	
5. Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.	14	4	0	4	2	2		8			ПСК-1, ПСК-2	
Итого:	72	26	8	18	4	2		42				
Модуль «Бизнес – навыки»										3		
1.Маркетинговое мышление	36	10	2	8	4	2		22			ОПК-4М; ОПК-3М	
2.Управление изменениями	36	10	2	8	4	2		22			ОПК-4М; ОПК-3М	
Итого:	72	20	4	16	8	4		44				
Итоговая аттестация	2									2		
Всего:	146	46	12	34	12	8		86		2		

2.2.2 Учебный план

Учебный план слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 17

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
		В том числе		В том числе		В том числе		В том числе						
		Всего	Лекции / в интерактивной форме*	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практические занятия (семинарские занятия / в интерактивной форме ⁵)	Всего	Лекции / в интерактивной форме ⁵	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практические занятия (семинарские занятия / в интерактивной форме ⁵)					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Модуль «Управление персоналом»												3		
1. Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	16	6	2		4	2	2			8			ПСК-1, ПСК-2	
2. Организационное развитие	14	6	2		4					8			ПСК-1, ПСК-2	
3. Управление талантами	14	4	2		2					10			ПСК-1, ПСК-2	
4. Мотивация	14	6	2		4					8			ПСК-1, ПСК-2	
5. Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.	14	4	0		4	2	2			8			ПСК-1, ПСК-2	
Итого:	72	26	8		18	4	4			42				

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
		В том числе			В том числе							
		Лекции / в интерактивной форме*	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия (семинарские занятия / в интерактивной форме ⁵)	Лекции / в интерактивной форме ⁵	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практические занятия (семинарские занятия / в интерактивной форме ⁵)					
Модуль «Бизнес-навыки»									3			
1.Маркетинговое мышление	36	10	2	8	4	2	22			УК-4МБ; УК-3МБ		
2.Управление изменениями	36	10	2	8	4	2	22			УК-4МБ; УК-3МБ		
Итого:	72	20	4	16	8	4	44					
Итоговая аттестация	2						Зачет в формате письменного опроса					
Всего:	146	46	12	34	12	8	86					2

2.3 Содержание программы по модулям и темам

Содержание модуля «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)
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.
2	Организационное развитие	Анализ организационных структур, типы, нормы. Индикаторы для оценки и построения орг. структуры. Практика работы с индикаторами организационных структур
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.
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. Значение 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. Деловая игра (бизнес-симуляция) «Скажи HR».
5	Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.	Корпоративная культура. Вводная часть. Управление культурой. Влияние корпоративной культуры на производительность. Вовлеченность персонала. Управление вовлеченностью.

Содержание модуля «Бизнес-навыки»

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)
1	Маркетинговое мышление	<p>Маркетинговое мышление и производительность труда. Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Инструменты клиент-центрированного подхода при работе на производстве: конгруэнтность в отношениях с клиентами, необходимость выбора правильного баланса между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия, влияние учета потребностей клиента на производительность труда. Стадии процесса маркетингового исследования. Методика проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности. Принципы создания единой цепочки ценностей на производственных предприятиях. Методика дизайн-мышления как подход к проектированию и прототипированию конкурентноспособной продукции.</p> <p>Изучение электронного курса (один курс на выбор): Дизайн мышление в бизнесе. CustomerDevelopment: как понять чего хочет ваш клиент.</p>
2	Управление изменениями	<p>Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Модель ADKAR. Причины неудач при внедрении изменений в области основных и смежных производственных процессов. Реакция сопротивления организационным изменениям и инструменты работы с ней. Определение круга заинтересованных лиц/сторон во внедрении проекта изменений и стратегии их вовлечения. Построение плана коммуникации изменений. Инструменты визуализации изменений. Методы сохранения мотивации участников проектной команды на время внедрения проекта изменений.</p> <p>Изучение электронного курса: Управление изменениями и цифровая трансформация.</p>

Структура дисциплин программы

Таблица 21

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	Модуль «Управление персоналом»											3	
1	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	16	6	2	4		2	2	0	8			
2	Организационное развитие	14	6	2	4		0	0	0	8			
3	Управление талантами	14	4	2	2		0	0	0	10			
4	Мотивация	14	6	2	4		0	0	0	8			
5	Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.	14	4	0	4		2	2	0	8			
	Итого:	72	26	8	18		4	4	0	42			
	Модуль «Бизнес-навыки»											3	
1	Маркетинговое мышление	36	10	2	8		4	2	2	22			
2	Управление изменениями	36	10	2	8		4	2	2	22			
	Итого:	72	20	4	16		8	4	4	44			
	Итоговая аттестация	2	Зачет в формате письменного опроса										
	Всего	146											

Содержание модуля «Управление персоналом»

Таблица 22

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)	Доступ к теме
1	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в	Анализ текущей эффективности работы персонала. Экономика труда (отношение расходов на персонал к производимому результату).	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя;

	повышении производительности	<p>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.</p>	<p>- презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением;</p>
2	Организационное развитие	<p>Анализ организационных структур, типы, нормы. Индикаторы для оценки и построения орг. структуры. Практика работы с индикаторами организационных структур</p>	<p>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>
3	Управление талантами	<p>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.</p>	<p>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>
4	Мотивация	<p>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. Значение 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. Деловая игра (бизнес-симуляция) «Скажи HR».</p>	<p>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>
5	Управление корпоративной	<p>Корпоративная культура. Вводная часть.</p>	<p>https://lms-dpo.ranepa.ru/</p>

	культурой, вовлеченность персонала.	Управление культурой. Влияние корпоративной культуры на производительность. Вовлеченность персонала. Управление вовлеченностью.	- 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 60 человек при аудиторном формате и не более 120 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. Также, слушатели проходят один электронный курс на выбор из предложенного перечня: Наставничество: ситуационное управление персоналом. Разработка системы KPI. Бесконфликтное увольнение персонала. Технология подбора персонала. Методы развития и обучения сотрудников.

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?
20. Что означает термин «таланты» и какая система управления талантами вам знакома?

Содержание модуля «Бизнес-навыки»

Таблица 23

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)	Доступ к теме
1	Маркетинговое мышление	<p>Маркетинговое мышление и производительность труда. Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Инструменты клиент-центрированного подхода при работе на производстве: конгруэнтность в отношениях с клиентами, необходимость выбора правильного баланса между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия, влияние учета потребностей клиента на производительность труда. Стадии процесса маркетингового исследования. Методика проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности. Принципы создания единой цепочки ценностей на производственных предприятиях. Методика дизайн-мышления как подход к проектированию и прототипированию конкурентноспособной продукции. Изучение электронного курса (один курс на выбор): Дизайн мышление в бизнесе. CustomerDevelopment: как понять чего хочет ваш клиент.</p>	<p>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>
2	Управление изменениями	<p>Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Модель ADKAR. Причины неудач при внедрении изменений в области основных и смежных производственных процессов. Реакция сопротивления организационным изменениям и инструменты работы с ней. Определение круга заинтересованных лиц/сторон во внедрении проекта изменений и стратегии их вовлечения. Построение плана коммуникации изменений. Инструменты визуализации изменений. Методы сохранения</p>	<p>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>

		мотивации участников проектной команды на время внедрения проекта изменений. Изучение электронного курса: Управление изменениями и цифровая трансформация.	
--	--	---	--

Особенности организации образовательного процесса

Таблица 24

Название дисциплины	Особенности проведения
Маркетинговое мышление	Контактная работа по дисциплине, 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 110 человек при дистанционном формате и не более 50 человек при аудиторном 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.
Управление изменениями	Контактная работа по дисциплине, 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 110 человек при дистанционном формате и не более 50 человек при аудиторном 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.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 25

Название дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
Маркетинговое мышление	Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Модель Н.Кано Воронка развития клиентов. Карта стейкхолдеров: определение лиц, влияющих на пользовательский опыт. Канвас эволюции продукта: поэтапное развитие продукта и его конкретных функций. Карта эмпатии для разработки конкретных продуктов и сервисов. Методология касдэв: 4 шага разработки нового продукта.	22
Управление изменениями	Методологические и теоретические основы менеджмента изменений и реструктуризации бизнеса. Управление изменениями в жизненном цикле организации. Стратегии и меры реструктуризации бизнеса в эволюционном развитии организации. Модели стратегического управления и реструктуризации бизнеса. Матрица «влияние / поддержка».	22

	8-ми ступенчатая модель управления изменениями Коттера Формулы перемен Глейчера. Индикаторы успешных изменений.	
Итого:		44

Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине: «Управление изменениями»

1. Почему усилия по внедрению изменений часто заканчиваются неудачей?
2. Каковы ключевые шаги изменений по Д. Коттеру?
3. Для чего необходимо создавать атмосферу безотлагательных действий?
4. Какую роль в процессе внедрения изменений занимает команда реформаторов?
5. Для чего нужно создавать видение успеха и определять стратегию достижения?
6. Какие задачи в управлении изменениями может решить руководитель с помощью модели ADKAR?
7. Что важно делать руководителю на этапе осознания сотрудником предстоящих изменений?
8. Какие действия руководителя позволяют развить способности сотрудников к внедрению изменений?
9. Как определить причину сопротивления сотрудника по модели ADKAR?
10. Какие параметры необходимо оценивать при анализе заинтересованных сторон?
11. Какова формула перемен по Дэвиду Глейтчеру?
12. Как можно снизить сопротивление персонала согласно формуле перемен?

Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине «Маркетинговое мышление»:

1. На что в формуле Производительности труда конкретно влияет маркетинг?
2. Чем маркетинг, ориентированный на продукт, отличается от маркетинга, ориентированного на потребителя?
3. В чем преимущество интегрированного маркетинга?
4. Из каких этапов состоит алгоритм создания ценности для потребителя?
5. В чем суть инновационного процесса в цепочке создания ценности?
6. Почему нельзя забывать про возможное пост-продажное обслуживание и сервис?
7. Почему в создании цепочки ценностей на первый план выходит правильное кроссфункциональное взаимодействие?
8. Каковы принципы кроссфункционального взаимодействия?
9. Какие группы свойств продуктов по модели Кано напрямую влияют на удовлетворенность потребителей?
10. Какие свойства продукта становятся главным орудием в конкурентной борьбе за потребителя?
11. Как меняются свойства продуктов с течением времени?
12. На какие производственные процессы влияет маркетинг?

3. Организационно-педагогическое обеспечение
3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 26

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификация/ии	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической деятельности		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.	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.	Договор возмездного оказания услуг.	Ученая степень: кандидат экономических наук	28	28	3	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности.
Башутина Ирина Александровна	Волгоградский государственный университет, математик, системный программист. Волгоградский государственный университет, экономист.	Дополнительная квалификация: Московский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки, управление финансовыми	Договор возмездного оказания услуг		18	13	3	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности.

		<p>потоками предприятия. Московский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки, управление 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>					
<p>Абрамова Виолетта Евгеньевна</p>	<p>Московский педагогический университет Квалификация: Менеджер. Преподаватель экономики и английского языка По специальности: менеджер и экономика</p>	<p>Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг.</p>	<p>17</p>	<p>17</p>	<p>10</p>	<p>Организационное развитие; Управление талантами</p>
<p>Шонина Наталья Викторовна</p>	<p>Московский городской педагогический университет. Квалификация:</p>	<p>Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг.</p>	<p>22</p>	<p>22</p>	<p>9</p>	<p>Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.</p>

Финоченко Ольга Васильевна	Учитель английского и французского языков по специальности «Филология»	процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Договор возмездного оказания услуг	13	13	13	Мотивация
Подовжня Галина Геннадьевна	Университет Российской академии образования. Квалификация: лингвист, переводчик, преподаватель английского и немецкого языков по специальности «Лингвистика и межкультурная коммуникация»	Дополнительная квалификация: Kingston University, Лондон, магистр в области управления человеческими ресурсами, международная программа по управлению персоналом СIRD/РАНХиГС. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Договор возмездного оказания услуг.	21	16	11	Управление талантами

	(Великобритания) магистр в области управления человеческими ресурсами.	«Менеджер по персоналу» Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.							
Киржанова Елена Александровна	Киевский институт народного хозяйства им. Д.С. Коротченко Специальность: «организация механизированной обработки экономической информации» Квалификация: инженер-экономиста	Дополнительная квалификация: Мастер делового администрирования	30	12	12	12			Маркетинговое мышление
Рой Лидия Геннадиевна	НИУ БелГУ, Экономика управление на предприятии, Специалист	Договор возмездного оказания услуг.	11	5	5	5			Маркетинговое мышление
Арно Андрей Владимирович	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Государственный университет управления	Профессиональная переподготовка по программе: Тренинг-менеджер (бизнес-тренер)	23	8	8	8			Маркетинговое мышление

Голещихин Николай Николаевич	Степень магистра менеджмента по направлению «Менеджмент»	Алтайский государственный медицинский институт Специальность: лечебное дело Квалификация: врач	Повышение квалификации по программе: повышение квалификации тренеров для обучения действующих предпринимателей в рамках государственных проектов в сфере развития малого и среднего предпринимательства	Договор возмездного оказания услуг.		17	10	10	Управление изменениями
Нуреев Руслан Саярович	Негосударственно е частное высшее учебное заведение – Новый гуманитарный университет Натальи Нестеровой Квалификация: Маркетолог Специальность: «Маркетинг»	Профессиональная переподготовка по программе: «Менеджмент в бизнесе»	Договор возмездного оказания услуг.		26	13	4	Управление изменениями	
Татарский Константин Евгеньевич	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова Квалификация: Психолог. Преподаватель психологии Специальность: Психология	Договор возмездного оказания услуг.			25	25	25	Управление изменениями	

<p>Касьянов Антон Сергеевич</p>	<p>Ульяновский государственный технический университет Квалификация: инженер Специальность: «Машины и аппараты текстильной и легкой промышленности »</p>	<p>Профессиональная переподготовка в сфере «Педагогика и психология в образовании»</p>	<p>Договор возмездного оказания услуг.</p>		<p>27</p>		<p>15</p>	<p>15</p>	<p>Управление изменениями</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.

<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>WebofScience Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p>
<p>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.</p>
<p>Корпоративная библиотека AlpinaDigital Корпоративная библиотека AlpinaDigital – современный инструмент развития и обучения сотрудников и самая полная коллекция книг, аудиокниг, саммари, курсов, видео, тестов по бизнесу и саморазвитию на русском языке: https://vavt.alpinadigital.ru/#login</p>

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

1. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента / Татьяна Баскина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - 288 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/1218>– Режим доступа: по подписке.
2. Батлер И. HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов / Илья Батлер — М.: Альпина Паблишер, 2021. – 112 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22127> – Режим доступа: по подписке.
3. Безрученко П. Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой. — М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с. <https://znanium.com/read?id=368801> – Режим доступа: по подписке.
4. Ветлужских Е. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний / Елена Ветлужских, Александра Ларина, Татьяна Петренко, Анастасия Романова. — М.: Альпина Паблишер, 2016. – 201 с. <https://znanium.com/read?id=333364> – Режим доступа: по подписке.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. – 159 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/310>– Режим доступа: по подписке.
6. 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) <https://znanium.com/read?id=265324> – Режим доступа: по подписке.
7. Далио, Рэй. Принципы. Жизнь и работа/ РэйДалио; пер. с англ (Юлии Константиновой). –М: Манн.ю Иванов и Фебер, 2018.-608 с.
8. 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.
9. 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.
10. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. – 238 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/136>– Режим доступа: по подписке.
11. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / Светлана Иванова. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2016. – 269 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/224>
12. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / Светлана Иванова. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. – 173 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/25>– Режим доступа: по подписке.
13. Иванова С. Ловушки HR-брендинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2019. – 242 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18709>– Режим доступа: по подписке.
14. Иванова С. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников / Светлана Иванова; М.: Альпина Паблишер, 2017. -178 с. <https://znanium.com/read?id=333385> – Режим доступа: по подписке.
15. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / Светлана Иванова. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2016. – 129 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=148361> – Режим доступа: по подписке.
16. 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/read?id=368692> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
17. Имаи, М. Гембакайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/Имаи М., Савченко Д., 9-е изд., испр. и доп. - Москва: Альпина Паблиш., 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.
 18. Ветлужских Е. 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>– Режим доступа: по подписке.
 19. 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.
 20. 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.
 21. 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_vovlechenno_sti.docx
 22. Лайкер Дж. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе даоToyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. —289 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/427>
 23. 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.
 24. 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>
 25. Мэтьюсон Р. Ч. Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды / Роберта Чински Мэтьюсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с. <https://znanium.com/read?id=387174> – Режим доступа: по подписке.
 26. 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.
 27. Переосмысление роли HR / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей»). <https://znanium.com/read?id=387333> -Режим доступа: по подписке.
 28. Рабочая тетрадь слушателя программы «Лидеры производительности». Управление персоналом. – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
 29. Сакетт Т. Инструменты сильного рекрутинга: Как найти и привлечь талантливых сотрудников / Тим Сакетт; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. – 224 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=387315> – Режим доступа: по подписке.
 30. 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>
 31. 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_probl_emu.docx

32. Таран О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала: Лайфхаки для руководителей и HR / Олеся Таран; М.: Альпина Паблишер, 2016. – 192 с. <https://znanium.com/read?id=333280> – Режим доступа: по подписке.
33. Управление изменениями / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/9062>– Режим доступа: по подписке.
34. Управление командой / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей».) -220 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/13853> – Режим доступа: по подписке.
35. Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/8203>– Режим доступа: по подписке.
36. 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.
37. Учебно-методические материалы для чтения перед модулем (pre-reading). – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
38. Учебно-методические материалы для чтения после модуля (post-reading). – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
39. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод LeanCustomerDevelopment / Синди Альварес; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 248 <https://znanium.com/catalog/document?id=198502> – Режим доступа: по подписке.
40. Белова А. PRO реформы. Универсальные инструменты управления изменениями в компании. — М.: Альпина Паблишер, 2020 г. — 344 с. ISBN 978-5-9614-3763-8 <https://znanium.com/catalog/document?id=387189> – Режим доступа: по подписке.
41. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304с.
42. Блэнд Д. Тестирование бизнес-идей / Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 354 с. <https://znanium.com/read?id=368881> – Режим доступа: по подписке.
43. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 499 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/235>– Режим доступа: по подписке.
44. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом: Как переосмыслить задачу, чтобы найти оптимальное решение / Томас Веделл-Веделлсборг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 250 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22701>– Режим доступа: по подписке.
45. Голдратт, Э. Выбор: правила Голдратта / Голдратт Э., Голдратт-Ашлаг Э. - Минск: Попурри, 2019. - 208 с.: ISBN 978-985-15-4357-7, 978-985-15-3304-2, 978-985-15-1962-6.
46. ГольдраттЭлия М., Кокс Джеф. Цель. Процесс непрерывного улучшения. - М.: Попурри, 2019.
47. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., - 9-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 301 с.: ISBN 978-5-9614-5607-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926931> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
48. Гудкова А. Питчинг: Как представить и продать свою идею / Анна Гудкова. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 299 с. <https://znanium.com/read?id=387171> – Режим доступа: по подписке.
49. Дерби, Э. Психология управления изменениями: семь главных правил / Эстер Дерби; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 200 с. - ISBN 978-5-9614-2735-6. - Текст:

- электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221860> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке
50. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Детмер У., - 6-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 444 с.: ISBN 978-5-9614-5290-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/925443> (дата обращения: 14.12.2020)
 51. Дью Р. Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень / Роберт Дью, Сайрус Аллен; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 290 с. <https://znanium.com/read?id=368695> – Режим доступа: по подписке.
 52. Зуб А. Т. Управление изменениями. — М.: Юрайт, 2020 г. — 285 с. ISBN 978-5-534-00490-8
 53. Киган Роберт, ЛейхиЛайза. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. — М.: Манн, 2017. —368 с. ISBN 978-5-00100-615-2
 54. КнаппДж.Спринт: Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней / ДжейкКнапп, БрейденКовитц, Джон Зерацки; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 368 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/12843>– Режим доступа: по подписке.
 55. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с
 56. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 57. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга: Учебное пособие / Котлер Ф., Виноградова Т.В., Чех А.А., - 2-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 157 с. ISBN 978-5-9614-5187-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912693> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 58. Коттер, Д. Управление изменениями: Практическое руководство - М.:АльпинаПаблишер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 59. КристенсенК.Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам / КлейтонКристенсен, Тедди Холл, Карен Диллон и Дэвид Данкан. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 268 с.<https://vavt.alpinadigital.ru/book/13439>
 60. Нив, Г. Р. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Нив Г.Р. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 368 с.: ISBN 978-5-9614-4601-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915814> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 61. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). — 312 с. <https://znanium.com/read?id=250810>– Режим доступа: по подписке.
 62. Резник, С. Д. Управление изменениями: учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 63. Ташмен М. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Майкл Ташмен, Чарльз О’Райли III; Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2016. — 271 с. <https://znanium.com/read?id=215045> –

- Режим доступа: по подписке.
64. Управление изменениями / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 266 с. (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/9062>– Режим доступа: по подписке.
 65. Фаер С. Траблшутинг: Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны / Сергей Фаер. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 136 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/16827>– Режим доступа: по подписке.
 66. Фейдер П. Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 190 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=387178> – Режим доступа: по подписке.
 67. Фитцпатрик Р. Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? / Роберт Фитцпатрик; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 155 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/12380>– Режим доступа: по подписке.
 68. Чатфилд Т. Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение / Том Чатфилд; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 328 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18472>– Режим доступа: по подписке.
 69. Чулыгин О. Тише! Говорит клиент: Как глубинные интервью помогают решать задачи бизнеса / Олег Чулыгин. — М.: Альпина ПРО, 2021. — 240 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22830>– Режим доступа: по подписке.
 70. Шпитонков С.В., Палт Е.А. Условия среды коммерческой компании в детерминации стилей делового общения менеджеров. // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2017. № 1 (39).
 71. Щепин Е. Энергия клиента: Как окупается человеческий подход в бизнесе / Евгений Щепин. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 166 с. <https://znanium.com/read?id=387179> – 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.

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 травматичности 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 травматичности 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. Зарботная 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

Примерное тестовое задание для проведения промежуточной аттестации по модулю «Бизнес – навыки»

Вопрос 1. Какое утверждение отражает ключевой принцип организационных изменений?

- a. Организации не меняются, пока не изменились их сотрудники
- b. Вовлечение в процесс изменений как можно большего числа сотрудников повышает степень принятия и приверженности изменениям
- c. Оба утверждения

Вопрос 2. Какое утверждение верно отражает обычное поведение людей в условиях изменений?

- a. Люди в первую очередь думают о том, что они приобретут в результате изменений, а не о том, от чего им придется отказаться
- b. Люди всегда готовы выйти за пределы существующих ограничений и рискнуть
- c. Люди меняют свое отношение к процессу внедрения изменений на каждом этапе изменений через последовательный процесс индивидуальных изменений

Вопрос 3. Что необходимо предпринять, чтобы преодолеть сопротивление изменениям?

- a. Создать ощущение неотложности перемен, вдохновить картиной будущего и обозначить первые шаги по достижению этого будущего
- b. Привести аргументы, доказывающие, что страхи не оправданы и в изменениях нет ничего сложного
- c. Предложить участникам изменений материальные стимулы, которые повысят их заинтересованность в результатах

Вопрос 4. Опытный сотрудник не принимает предложенное изменение. В личной беседе он признается в своей обеспокоенности тем, что его компетенций будет недостаточно для успешного выполнения работы в новых условиях. Какое поведение должен демонстрировать руководитель в этой ситуации?

- a. Объяснить сотруднику, что изменения все равно будут внедрены, и будет лучше, если он перестанет сопротивляться и сам подумает, как адаптироваться к ним
- b. Выслушать сотрудника, признать объективность его переживаний и предложить свою поддержку в развитии соответствующих навыков
- c. Вдохновить сотрудника перспективой новых возможностей

Вопрос 5. Сотрудник говорит, что существующая процедура мешает внедрению новых подходов, и он не может работать в таких условиях. Какое поведение должен демонстрировать руководитель в этой ситуации?

- a. Выслушать мнение сотрудника. Обсудить, что необходимо изменить для снижения рисков при внедрении изменений. Принять решение по устранению препятствий
- b. Сказать, что решение принято руководством и необходимо следовать предложенному плану
- c. Отстранить сотрудника от дальнейшего обсуждения, чтобы он не смог дискредитировать изменения перед другими членами команды

Вопрос 6. Какой подход к управлению изменениями позволит добиться более устойчивых результатов?

- a. Проектные команды реализуют проект по повышению производительности
- b. Проектные команды планируют процесс внедрения изменений и вовлекают в обсуждение других сотрудников – знакомят с предварительно составленными планами и собирают предложения по улучшению
- c. Опытные консультанты проводят мероприятия по проработке, обоснованию и осуществлению процедур управления изменениями

Вопрос 7. Какая стратегия поведения руководителя будет наиболее эффективной для снижения сопротивления со стороны сотрудников в ходе внедрения изменений?

- a. Выявление противников изменений для последующего определения причин их сопротивления переменам по модели ADKAR
- b. Повышение контроля за соблюдением новых подходов в работе
- c. Обеспечение своевременной подготовки организационно-распорядительных документов о предстоящих изменениях и ознакомление сотрудников с ними

Вопрос 8. На каком этапе по модели ADKAR находится сотрудник в данный момент, если придерживается следующего мнения: «Мне вообще не понятно, что именно мы меняем и зачем. Эти две системы называются по-разному, но новый вариант ничего глобально не улучшит, а может и ухудшит»?

- a. D - Желание поддержать изменения
- b. A – Осознание необходимости изменений
- c. K – Знание того, как осуществлять изменения

Вопрос 9. На каком этапе по модели ADKAR находится сотрудник в данный момент, если придерживается следующего мнения: «Вы ввели новую систему премирования. Она, вообще, никого не может замотивировать. Сотрудники не видят взаимосвязи между тем, что они делают, и возможностью получить премию. Это, в принципе, так не работает?»

- a. D - Желание поддержать изменения
- b. K – Знание того, как осуществлять изменения
- c. A – Способность внедрять изменения день за днем

Вопрос 10. На последнем совещании руководитель отдела потратил 30 минут на презентацию предложения об изменении системы продаж. Он пылко рассказывал о том, что в похожем бизнесе была внедрена такая система, и, как он узнал из надежного источника, объёмы продаж выросли. Эта идея его сильно вдохновляет, однако, сотрудники не разделяли его энтузиазм. Какую ошибку совершил руководитель, презентуя свою идею?

- a. Не ответил на вопрос «Что не так с текущим положением дел?»
- b. Не описал издержки сохранения текущего положения дел
- c. Оба варианта

Вопрос 11. Какие из утверждений характеризуют вид маркетинга, ориентированного на потребителя? Выберите верную комбинацию ответов:

- a. 1, 2, 3, 7
- b. 4, 5, 6, 7
- c. 3, 4, 5
- d. 8, 9, 10, 11, 12

- 1. Подходит для принципиально новых продуктов, не имеющих аналогов
- 2. В идеале – создание такого продукта или вида услуг, которые бы положили начало формированию новой отрасли промышленности
- 3. Ключевой вопрос – что именно покупают отдельные потребители

4. Основной принцип – продукт должен производиться тогда, когда в нем нуждаются, и он должен попадать туда, где больше всего потребляется
5. Пока еще неудовлетворенную потребность потребителя необходимо видеть
6. Ключевой вопрос – есть ли на рынке достаточное число потребителей, желающих приобрести то, что вы изготовите
7. Подходит для продуктов массового серийного производства
8. Функции маркетинга выполняют все отделы. Вместо линейно-функциональных организационных структур – дивизиональные оргструктуры
9. Предвидение будущих нужд и предпочтений потребителей
10. Предвидение изменений в структуре потребительских предпочтений
11. Заблаговременная адаптации продукта в соответствии с этими запросами
12. Одновременный учет индивидуализированных запросов различных групп потребителей (сегментов рынка) в различных регионах

Вопрос 12. Какие из утверждений характеризуют интегрированный вид маркетинга (выберите верную комбинацию утверждений)?

- a. 1, 2, 3, 7
- b. 4, 5, 6, 7
- c. 3, 4, 5
- d. 8, 9, 10, 11, 12

1. Подходит для принципиально новых продуктов, не имеющих аналогов.
2. В идеале – создание такого продукта или вида услуг, которые бы положили начало формированию новой отрасли промышленности.
3. Ключевой вопрос – что именно покупают отдельные потребители.
4. Основной принцип – продукт должен производиться тогда, когда в нем нуждаются, и он должен попадать туда, где больше всего потребляется.
5. Необходимо видеть неудовлетворенную пока еще потребность потребителя.
6. Ключевой вопрос – есть ли на рынке достаточное число потребителей, желающих приобрести то, что вы изготовите.
7. Подходит для продуктов массового серийного производства.
8. Функции маркетинга выполняют все отделы. Вместо линейно-функциональных организационных структур – дивизиональные оргструктуры.
9. Предвидение будущих нужд и предпочтений потребителей.
10. Предвидение изменений в структуре потребительских предпочтений.
11. Заблаговременная адаптации продукта в соответствии с этими запросами.
12. Одновременный учет индивидуализированных запросов различных групп потребителей (сегментов рынка) в различных регионах.

Вопрос 13. Этапы реализации маркетинга, ориентированный на потребителя (укажите правильную последовательность)?

- a. 1, 2, 3
- b. 2, 3, 1
- c. 3, 2, 1
- d. 1, 3, 2

1. Информирование потребителя о созданной ценности; наем сбытового персонала; продвижение продукта; реклама.
2. Создание ценности для потребителя: разработка продукта; создание услуги; ценовая политика; покупка материалов и выпуск продукта; сбыт и обслуживание.
3. Определение неудовлетворенной потребности: сегментация рынка, изучение нужд и запросов потребителей; выбор целевого сегмента; позиционирование продукта.

Вопрос 14. Ведущая стратегия при кроссфункциональном взаимодействии (выберите один правильный ответ)?

- a. Loss-loss (проиграл-проиграл)
- b. Win-loss (выиграл-проиграл)

- c. Win-win (выиграл-выиграл)
- d. Loss-win (проиграл-выиграл)

Вопрос 15. Какие группы свойств продукта выделяют согласно модели Кано (выберите один правильный ответ)?

- a. базовые (ожидаемые)
- b. основные (желаемые)
- c. восхищающие (воздействующие)
- d. все перечисленные

Вопрос 16. Какие из перечисленных ниже утверждений соотносятся с понятием «базовые (ожидаемые) свойства» (выберите верную комбинацию ответов)?

- a. 1, 2, 4, 6
- b. 1, 3, 4, 5
- c. 1, 2, 3, 6, 7

1. Это основополагающие свойства продукта (или услуги), присущие ему по умолчанию
2. Наличие таких свойств потребитель воспринимает как нечто само собой разумеющееся и, соответственно, редко задумывается о них в принципе
3. Это такие свойства продукта, уровень выполнения которых напрямую влияет на удовлетворенность потребителя
4. Уровень выполнения таких свойств продукта не влияет на удовлетворенность потребителей напрямую
5. Именно на основе этих свойств компании пытаются создавать конкурентные преимущества
6. Превратить такое свойство в конкурентное преимущество достаточно сложно, а вот его отсутствие запросто может нанести весьма серьезный ущерб
7. Это всегда что-то неожиданное для потребителя, например, дополнительные или какие-либо необычные свойства продукта или услуги

Вопрос 17. Какие из перечисленных ниже утверждений соотносятся с понятием «основные (желаемые) свойства» (выберите верную комбинацию ответов)?

- a. 1, 2, 4, 6
- b. 3, 5
- c. 6, 7

1. Это основополагающие свойства продукта (или услуги), присущие ему по умолчанию.
2. Наличие таких свойств потребитель воспринимает как нечто само собой разумеющееся и, соответственно, редко задумывается о них в принципе
3. Это такие свойства продукта, уровень выполнения которых напрямую влияет на удовлетворенность потребителя
4. Уровень выполнения таких свойств продукта не влияет на удовлетворенность потребителей напрямую
5. Именно на основе этих свойств компании пытаются создавать конкурентные преимущества
6. Превратить такое свойство в конкурентное преимущество достаточно сложно, а вот его отсутствие запросто может нанести весьма серьезный ущерб
7. Это всегда что-то неожиданное для потребителя, например, дополнительные или какие-либо необычные свойства продукта или услуги

Вопрос 18. Как изменяются свойства продуктов с течением времени на примере модели Кано (выберите один правильный ответ)?

- a. Восхищающее свойство, по мере того как все больше компаний будут внедрять его, постепенно будет превращаться в основное свойство. Постепенно потребитель будет реагировать только на отсутствие данного свойства, дальнейшие улучшения станут нецелесообразными, и свойство станет базовым
- b. Базовое свойство, по мере того как все больше компаний будут внедрять его, постепенно будет превращаться в основное свойство. Постепенно потребитель будет реагировать

только на отсутствие данного свойства, дальнейшие улучшения станут нецелесообразными, и свойство станет восхищающим

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 «Навыки эффективного руководства».

Для выполнения задания вам необходимо:

1. Выбрать одну из девяти 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 Дэйва Ульриха?
2. Зачем организации и HR заниматься адаптацией сотрудников?
3. При проведении диагностики готовности Предприятия к изменениям анализ каких параметров поможет снизить риск срыва изменений или сопротивления персонала?
4. Что поможет вовлечь персонал в проект улучшений на первых шагах?
5. Как Система Управления Результативностью помогает успешному проведению изменений?

6. Через какие инструменты управления изменениями можно снизить проблемные моменты и обеспечить первые результаты перемен?
7. Что такое эмпатия?
8. Что такое прототип с точки зрения маркетингового мышления?
9. Каково главное правило прототипирования?

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

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 - Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализирует структуру, планы и вакансии организации; 2. Анализирует особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах; 3. Подготавливает проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; 4. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников; 5. Формирует кадровый резерв; 6. Формирует алгоритм построения модели производительности для персонала любой функции.
ПСК-2 - Организация обучения персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализирует рынок образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала; 2. Разрабатывает планы, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат; 3. Организует мероприятия по обучению персонала;

	4. Анализирует эффективность мероприятий по обучению 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализирует необходимость организационных изменений; 2. Анализирует теоретические и практические разработки в области менеджмента изменений; 3. Выстраивает отношения с клиентами на основе конгруэнтности; 4. Определяет баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия.
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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принимает решения в условиях неопределенности; 2. Решает сложные управленческие задачи в профессиональной деятельности; 3. Разрабатывает стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.
УК-4Мб- Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализирует необходимость организационных изменений; 2. Анализирует теоретические и практические разработки в области менеджмента изменений; 3. Выстраивает отношения с клиентами на основе конгруэнтности; 4. Определяет баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия.
УК-3Мб-Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принимает решения в условиях неопределенности; 2. Решает сложные управленческие задачи в профессиональной деятельности; 3. Разрабатывает стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.