

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ СВЕРД-  
ЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное автономное нетиповое образовательное учреждение  
Свердловской области «Дворец молодёжи»

Рекомендовано к реализации решением  
научно-методического совета  
ГАНОУ СО «Дворец молодёжи»  
Протокол № 8 от 29.10.2020 г.

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор  
ГАНОУ СО «Дворец молодёжи»  
\_\_\_\_\_ А.Н. Слизько  
Приказ № 663/1-д от 02.11.2020 г.



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 022D5C46007CACF5954C0B74C211835789  
Владелец: Слизько Александр Николаевич  
Действителен: с 23.11.2020 до 23.02.2022

**ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

**«Менеджмент в образовании»**

(300 часов)

Автор:  
Уткин А.В.,  
доктор педагогических наук, про-  
фессор кафедры педагогики и пси-  
хологии  
УГИ УрФУ

Екатеринбург  
2020 г.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Пояснительная записка

Качественное изменение ландшафта современного российского образования определяет актуальность проблемы поиска наиболее эффективных подходов к развитию образовательной организации с позиции современного менеджмента. В этих условиях на первый план выходят управленческие компетенции, связанные с перестройкой сети образовательных организаций, созданием и обеспечением их эффективного функционирования. В данном контексте руководитель образовательной организации должен быть способен создавать, реализовывать и совершенствовать стратегию развития ОО; обеспечивать ее адаптацию к постоянно меняющимся потребностям, условиям и возможностям; создавать условия для развития всего персонала и обучающихся; активно взаимодействовать с внешним окружением. Актуальным становится такое управление, которое обеспечивает способность всех участников образовательного процесса включаться в общественные и экономические процессы. Современные учебные заведения все более активно встраиваются в систему рыночных отношений и в силу этого становятся объектами менеджмента как особого вида человеческой деятельности, при этом сетевой характер взаимодействия и кластерные формы организации деятельности во многом определяют особенности реализации современных моделей управления.

Исходя из вышеизложенного актуальность программы «Менеджмент в образовании» обусловлена необходимостью формирования у слушателей профессиональных компетенций в области управления деятельностью и развитием образовательного учреждения в соответствии с миссией и стратегическими целями развития системы российского образования, а также в области управления процессами и технологиями в образовательной организации.

Программа разработана в соответствии с:

– Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

– Постановлением Правительства РФ от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательной организации»;

– Квалификационными характеристиками должностей работников образования (по «Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих», утвержденному Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"»);

– Проектом приказа Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта руководителя образовательной организации» (по состоянию на 2019 г.);

– Приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

## 1.2. Цель реализации программы

Цель реализации программы – сформировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие выполнение профессиональной деятельности в области управления деятельностью и развитием образовательной организации в соответствии с миссией и стратегическими целями, а также в области управления процессами (работами) и технологиями в образовательной организации.

## 1.3. Характеристика видов профессиональной деятельности, квалификации\*

Программа направлена на совершенствование и развитие компетенций профессиональной деятельности – «управление в сфере образования» (на основании должностных обязанностей руководителя (директор, заведующий, руководитель структурного подразделения) образовательного учреждения<sup>†</sup> и повышающие квалификацию – менеджер (в сфере образования) (код 24060 1 в ОКПДТР) и педагогической деятельности<sup>‡</sup>.

Уровень квалификации	Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
7	Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Руководство разработкой и реализацией образовательных программ. Обеспечение условий реализации образовательных программ. Организация мониторинга и контроля качества образовательной деятельности. Координация и контроль взаимодействия участников образовательных отношений.

\* На основании ПРОЕКТА Профессионального стандарта Руководитель общеобразовательной организации, утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации в 2019 г.

† Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"» (с изменениями и дополнениями).

‡ На основании Профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 г. № 544 н (с изм. от 25.12.2014).

7	Администрирование и обеспечение деятельности общеобразовательной организации	Администрирование в общеобразовательной организации. Управление ресурсами общеобразовательной организации. Обеспечение развития общеобразовательной организации. Представление общеобразовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями.
---	--	--

#### **1.4. Требования к поступающему для обучения на программе слушателю**

Программа предназначена для руководителей сферы образования (заместителей руководителей) федерального, муниципального и регионального уровня, а также уровня образовательных организаций; представителей кадрового управленческого резерва; сотрудников образовательных организаций претендующих на руководящие должности; сотрудников образовательных организаций участвующих в стратегическом развитии организации (педагоги из управленческих команд). В соответствии с Общероссийским классификатором занятий это представители следующих групп занятий (включая кандидатов на соответствующие этим группам должности):

1120 «Руководители учреждений, организаций и предприятий»;

1345 «Руководители служб и подразделений в сфере образования».

Уровень образования – высшее профессиональное образование; среднее профессиональное образование по специальности, соответствующей профилю структурного подразделения образовательной организации.

#### **1.5. Форма обучения**

Форма обучения – очно-заочная. Отдельные блоки программы реализуются полностью или частично с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Применение дистанционных образовательных технологий отображается в содержании учебного плана и предполагает наличие интерактивных занятий в формате прямого общения (в том числе вебинары, видеолекции, в основном вводно-актуализирующего характера); консультаций, осуществляемых в форуме системы дистанционного обучения (СДО) по появившимся у слушателей вопросам. Самостоятельная работа предполагает изучение теоретического материала; анализ кейсов и ситуаций; адаптацию теоретического материала к условиям и специфике деятельности образовательных организаций. Защита итогового проекта проходит в очном формате. Для удаленных слушателей (из других субъектов федерации) возможен вариант скайп-формата с подтверждением личности защищающегося.

#### **1.6. Трудоемкость обучения**

Общая трудоемкость обучения 300 часов (в том числе 184 аудиторных часа), которая включает все виды аудиторной и самостоятельной работы слушателя, практики и время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

### **1.7. Режим занятий**

*Занятия могут проходить в двух режимах:*

1. Распределение аудиторных часов на 6-8 месяцев обучения, (исключая период летних каникул июль-август) равномерно на 1-4 учебных дня в неделю (точное время занятий согласовывается с заказчиками). Модули могут изучаться как последовательно, так и параллельно.

2. Проведение 5 сессий (для муниципальных заказчиков, в связи с переездом слушателей в Екатеринбург на время обучения) в режиме 8-9 месяцев (по согласованию с муниципалитетами/округами Свердловской области/регионами РФ).

*Схема общая:*

– Установочная сессия – сентябрь 3-4 дня (по 2-4 самостоятельных и 6-8 аудиторных часов ежедневно)

– 1 сессия – 5-6 дней (по 2-4 самостоятельных и 8 аудиторных часов ежедневно) (ноябрь)

– 2 сессия – 5-6 дней (по 2-4 самостоятельных и 8 аудиторных часов) (февраль)

– 3 сессия – 5-6 дней (по 2-4 самостоятельных и 8 аудиторных часов) (март)

– 4 сессия – 5-6 дней (по 2-4 самостоятельных и 8 аудиторных часов) (апрель).

– Защита выпускной квалификационной работы (проекта) – май/июнь (по согласованию с группой).

### **1.8. Планируемые результаты обучения**

В результате освоения содержания программы профессиональной переподготовки для выполнения нового вида профессиональной деятельности или приобретения квалификации в соответствии с целями программы и задачами профессиональной деятельности слушатель должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (ПК)<sup>§</sup>:

<b>Код компетенции (ЕКС)</b>	<b>Компетенции</b>
<b>КТФ-1</b>	Разработка, планирование и организация реализации стратегии об-

<sup>§</sup> Компетенции, соответствующие основным трудовым функциям, определенным Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"».

	разовательной организации
<b>КТФ-2</b>	Управление ресурсами образовательной организации
<b>КТФ-3</b>	Управление основными (технологическими) процессами образовательной организации, разработка и развитие организационной структуры, частных политик и процедур
<b>КТФ-4</b>	Участие в формировании плана финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации
<b>КТФ-5</b>	Управление маркетинговой деятельностью образовательной организации
<b>КТФ-6</b>	Управление системой контроля деятельности, мотивации и стимулирования работников
<b>КТФ-7</b>	Планирование, руководство и оценка изменений и инноваций деятельности образовательной организации

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный план программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании»

№ п/п	Наименование учебных дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма итогового контроля
			Лекции	Практические занятия	Обучение с применением ДОТ	
1	2	3	4	5	6	7
1	Государственная политика в области образования. Стратегия развития образования в Свердловской области.	24	8	8	8	Тестирование
2	Введение в образовательный менеджмент	36	18	12	6	Тестирование
3	Управление образовательной организацией	42	18	14	10	
4.	Управление персоналом	62	16	34	12	
5.	Развитие личной эффективности руководителя	44	12	24	8	
6.	Документационное обеспечение управленческой деятельности	24	6	14	4	

	<b>Итоговая аттестация (выпускная квалификационная работа) Защита ВКР</b>	<b>60 8</b>				Защита ВКР
	<b>Итого:</b>	<b>300</b>	<b>78</b>	<b>106</b>	<b>48</b>	

**2.2. Учебно-тематический план**  
программы профессиональной переподготовки  
«**Менеджмент в образовании**»

№ п/п	Наименование учебных дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма итогового контроля
			Лекции	Практические занятия	Обучение с применением ДОТ	
1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Государственная политика в области образования. Стратегия развития образования в Свердловской области.</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	
1.1	Современные концептуальные подходы к определению феномена образования.	4	2	2	-	
1.2	Образование в России и мире: тренды и тенденции развития.	8	4	2	2	
1.3	Стратегия развития образования в Свердловской области.	8	2	4	2	Тестирование
2	<b>Введение в образовательный менеджмент</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	
2.1	Психология управления	10	6	2	2	
2.2	Менеджмент организации	14	8	4	2	
2.3	Этика деловых отношений	4	2	2	-	
2.4	Внешняя среда образовательного менеджмента	8	2	4	2	Тестирование

3	<b>Управление образовательной организацией</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	
3.1	Кластерные формы организации деятельности: особенности реализации современных моделей управления.	10	4	4	2	
3.2	Правовое обеспечение управления развитием организации	18	8	6	4	
3.3	Экономика образования и эффективное управление финансами	14	6	4	4	
4.	<b>Управление персоналом</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	
4.1	Психофизиология трудовой деятельности	8	2	4	2	
4.2	Кадровая политика организации	10	2	6	2	
4.3	Развитие и оценка персонала организации	16	4	10	2	
4.4	Технологии подбора персонала	12	4	6	2	
4.5	Мотивация и стимулирование персонала	8	2	4	2	
4.6	Управленческое консультирование	8	2	4	2	
5.	<b>Развитие личной эффективности руководителя</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	
5.1	Эмоциональный интеллект руководителя как основа эффективной деятельности	10	4	4	2	
5.2	Коммуникативная компетентность руководителя	6	2	4	-	
5.3	Лидерство и управленческая команда	12	2	6	4	
5.4	Техника публичных выступлений	8	2	6	-	
5.5	Формирование имиджа руководителя	8	2	4	2	



6.	<b>Документационное обеспечение управленческой деятельности</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	
6.1	Нормативно-правовая база делопроизводства. Основные требования к составлению и оформлению документов	6	2	4	-	
6.2	Классификация и структура организационно-распорядительных документов. Распорядительные документы. Информационно-справочная документация	3	1	2	-	
6.3	Классификация видов кадровой документации. Документирование трудовых отношений. Особенности оформления и ведения личных дел, рекрутинга, отбора, аттестации.	3	1	2	-	
6.4	Организация документооборота в системе кадрового делопроизводства. Электронный документооборот.	12	2	6	4	
	<b>Итоговая аттестация (выпускная квалификационная работа)</b>	<b>60</b>				
	<b>Защита ВКР</b>	<b>8</b>				<b>Защита ВКР</b>
	<b>Итого:</b>	<b>300</b>	<b>78</b>	<b>106</b>	<b>48</b>	

### 2.3. Календарный учебный график

Объем программы – 300 час.

Продолжительность обучения – 8 месяцев, 30-32 недели (для сессионного варианта освоения программы).

Наименова-	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
------------	----------	---------	--------	---------

ние дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Государственная политика в области образования. Стратегия развития образования в Свердловской области.			X														
2. Введение в образовательный менеджмент									X								
3. Управление образовательной организацией													X				

Наименование дисциплины	Февраль				Март				Апрель					Май			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
4. Управление персоналом	X																
5. Развитие личной эффективности руководителя								X									
6. Системы показателей и способы оценки результативности и эффективности в образовании												X					Защита проекта

**2.4. Рабочая программа  
дополнительной профессиональной программы  
профессиональной переподготовки  
«Менеджмент в образовании»**

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
<b>Модуль 1. Государственная политика в области образования. Стратегия развития образования в Свердловской области.</b>		

Тема 1. Современные концептуальные подходы к определению феномена образования.	<i>лекция</i>  <i>практика</i>	Образование как социальный институт и фактор становления человека. Системный кризис образования. Закон Российской Федерации «Об образовании» как отражение происходящих в обществе перемен. Цели и задачи национального проекта «Образование» (2019-2024). (См.: <a href="https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie">https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie</a> ).
Тема 2. Образование в России и мире: тренды и тенденции развития.	<i>лекция</i>  <i>практика</i>	Образование в эпоху перемен. Мегатренды, определяющие наше будущее. Растущий спрос на компетенции XXI века. Недостатки «индустриальных» образовательных систем.
Тема 3. Стратегия развития образования в Свердловской области.	<i>лекция</i>  <i>практика</i>	Концепция развития образования на территории Свердловской области на период до 2035 года (утв. 30.03.2018 № 162-Д). Основные концептуальные документы регионального уровня. Особенности образовательного ландшафта. Корреляция общего и дополнительного образования. Преемственность программ развития региональной системы образования. Внедрение программно-целевого подхода в управлении развитием системы.
<b>Модуль 2. Введение в образовательный менеджмент</b>		
Тема 4. Психология управления.	<i>лекция</i>	Профессиональное развитие специалиста. Развитие профессионального самосознания как центральный момент становления профессионала. Психические регуляторы труда как основа профессионального развития. Критерии профессионализма (по А.К. Марковой) Противоречия, влияющие на становление профессионала. Личность менеджера как субъект управленческой деятельности. Индивидуальные свойства менеджера. Индивидуально-типологические характеристики и психологические особенности личности менеджера.
Тема 5. Менеджмент организации.	<i>Лекция</i>  <i>практика</i>	Управление как процесс. Сущность управленческой деятельности. Менеджмент как наука, практика и искусство управления. Современные трактовки базовых понятий менеджмента. Основные аспекты современных управленческих подходов и философии менеджмента. Виды менеджмента. Исторический характер управленческой деятельности. Основные школы управления, их вклад в развитие менеджмента. Классическая школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, М.Вебер, Г. Эмерсон). Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки. Теория потребностей А. Маслоу. Теории «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора. Современные концепции менеджмента. Специфика отрасли образования и образовательной деятельности организации. Место образовательного менеджмента в системе управленческих отраслей. Факторы, обуславливающие

	<i>лекция</i>	необходимость внедрения методов регулярного менеджмента в образовательной сфере. Понятие организации. Признаки организации, их классификация. Понятия «объект» и «субъект» управления. Понятие «структура» и виды организационных структур.
	<i>практика</i>	
Тема 6. Этика деловых отношений.	<i>лекция</i>	Механизмы внедрения и контроля норм и принципов ЭДО в организации. Этический кодекс как способ внедрения норм этики в организации. Комитеты по этике, как функциональная структура, осуществляющая контроль выполнения принципов этики деловых отношений. Этический кодекс делового человека. Профессионально-этический кодекс: общее понятие, история возникновения. Функции этического кодекса (репутационная, управленческая, развитие корпоративной культуры) Виды этических кодексов (профессиональный, корпоративный, декларативный и развернутый). Структура этического кодекса (идеологическая часть, нормативная часть). Способы разработки и внедрения этического кодекса. Преимущества и недостатки разработки этического кодекса организации.
	<i>практика</i>	Общение как инструмент этики деловых отношений. Общение как социально-психологическая категория. Стороны общения (коммуникативная, перцептивная, интерактивная) Коммуникативная сторона общения. Условия успешной коммуникации. Барьеры общения. Интерактивная сторона общения. Основные мотивы взаимодействия людей в процессе общения. Перцептивная сторона общения (рефлексия, аттракция, стереотипизация и др.) Общение и деловое общение: общее и различное.
Тема 7. Внешняя среда образовательного менеджмента.	<i>лекция</i>	Методы анализа и взаимодействия образовательной организации и внешней среды. Внешняя среда организации - потребители, конкуренты, правительственные учреждения и источники трудовых ресурсов. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды на ОУ. Мониторинг внешнего окружения. SWOT-анализ образовательного учреждения.
	<i>практика</i>	
<b>Модуль 3. Управление образовательной организацией</b>		
Тема 8. Кластерные формы организации	<i>лекция</i>	Существующая модель управления: особенности эволюции. Перспективные системы управления: онтология становления. Понятие кластеров. Новые роли менеджеров в условиях кластерных форм организации деятельности. Конструкты кластерных



	<i>практика</i>	и сознания. Влияние эргономики и технической эстетики на психофизиологические состояния персонала. Влияние социально-психологического климата в коллективе на психофизиологические состояния персонала. Влияние эмоций на профессиональную деятельность персонала.
Тема 12. Кадровая политика организации.	<i>лекция</i>	Понятие и сущность кадровой политики организации. Понятие кадровой политики. Свойства кадровой политики. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия. Принципы кадровой политики. Внешние и внутренние факторы. Виды кадровой политики. Специфика разработки кадровой политики.
	<i>практика</i>	Этапы разработки кадровой политики. Алгоритм разработки кадровой политики. Положение о кадровой политике. Сущность и основные виды кадрового планирования. Сущность и цели кадрового планирования. Планирование потребностей в персонале. Основные задачи кадрового планирования. Проблема интеграции кадрового планирования в планы организации. Временные рамки кадрового планирования. Распространенные «ловушки» процесса кадрового планирования.
	<i>практика</i>	Разработка процедуры кадрового планирования. Этапы планирования. Количественные и качественные показатели. Метод определения трудоемкости (или т.н. «фотография рабочего дня»). Метод расчета по нормам обслуживания. Метод экспертных оценок. Метод экстраполяции. Компьютерная модель планирования персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование использования кадров. Планирование обучения персонала. Планирование сокращения или высвобождения персонала.
Тема 13. Развитие и оценка персонала организации.	<i>лекция</i>	Организация обучения персонала. Основные понятия и концепции обучения. Виды обучения персонала. Методы обучения персонала на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места. Система служебно-профессионального продвижения.
	<i>Практика</i>	Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера». Система служебно-профессионального продвижения. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей в организации. Процесс управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей.

	лекция	Управление кадровым резервом. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Организация работы с резервом. Деловая оценка персонала. Виды, содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала. Этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов. Аттестация персонала. Цели аттестации персонала. Виды аттестации.
	практика	
Тема 14. Технологии подбора персонала.	лекция	Источники и проблемы найма персонала. Организация отбора претендентов на вакантную должность. Процедура процесса отбора персонала. Предварительная отборочная беседа. Анкетирование. Собеседование. Профессиограмма. Тестирование. Проверка рекомендаций и послужного списка. Медицинский осмотр. Принятие решения о приеме.
	практика	Подбор и расстановка персонала. Принципы соответствия; перспективности; сменяемости. Исходные данные для отбора и расстановки кадров. Показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров.
	лекция	
Тема 15. Мотивация и стимулирование персонала.	лекция	Особенности мотивационно-потребностной сферы трудовой деятельности. Классические теории содержания мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, Д. Макклелланд) и теории процесса мотивации (В. Врум, Дж. Аткинсон, Дж. С. Адамс, Д. Макгрегор); основные закономерности трудовой мотивации в разных теоретических подходах.
	практика	Сущность, формы и структура потребностей человека. Понятие "мотив"; формирование мотива как процесса возникновения связи потребности с отвечающими ее удовлетворению предметами; сущность, структура, основные функции и особенности формирования мотива труда; характеристика мотивационной сферы личности; мотивация трудовой деятельности как функция управления персоналом. Стимулирование труда как способ управления трудовым поведением работника; процесс образования и взаимодействия мотивов и стимулов труда; условия формирования мотива труда; виды стимулов, взаимосвязь стимулов и мотивов в управлении персоналом организации; основные направления стимулирования персонала.
	практика	Материальное стимулирование труда. Социально-психологическое и духовно-нравственное стимулирование труда.
Тема 16. Управленчес-	лекция	Научно-методический аппарат теории управления как основа процесса управленческого консультирования. Типы





руководителя.	<i>практика</i>	Имидж, ориентированный на восприятие. Внешний вид, речь, кинестетика, среда; дресс-код; стили управления; принципы.
<b>Модуль 6. Документационное обеспечение управленческой деятельности</b>		
Тема 22. Нормативно-правовая база делопроизводства. Основные требования к составлению и оформлению документов	<i>Лекция</i>          <i>практика</i>	Документы, регламентирующие управление персоналом и деятельность кадровых служб. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов и деловых писем (ГОСТ Р 6.30-2003). Типовая инструкция по делопроизводству, утвержденная приказом Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ № 536 от 08.11.2005 г. Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Юридическое значение документа. Формуляр документов. Реквизиты документа, их значение и оформление. Отметки о согласовании документов. Требования к бланкам документов. Особенности работы с отдельными группами документов.
Тема 23. Классификация и структура организационно-распорядительных документов. Распорядительные документы. Информационно-справочная документация	<i>лекция</i>          <i>практика</i>	Организационные документы: уставы, положения, инструкции, стандарты. Распорядительные документы: приказы, указания, распоряжения, решения. Информационно-справочная документация. Оформление актов, справок, объяснительных записок. Документы по личному составу. Особенности работы с документами, содержащими коммерческую и служебную тайну.
Тема 24. Классификация видов кадровой документации. Документирование трудовых отношений.	<i>лекция</i>          <i>практика</i>	Классификация документации по кадрам. Нормативная и нормативно-справочная документация. Плановая кадровая документация. Организационно-правовая документация. Персональная документация. Договорная документация. Распорядительная документация. Унифицированные формы приказов по личному составу. Учетная документация. Документация по учету рабочего времени. Приказы по приему, переводу, увольнению, премированию, командированию, предоставлению отпусков. Порядок оформления личной карточки работника. Правила оформления и ведения трудовых книжек. Анализ ошибок заполнения трудовых книжек. Трудовой договор: правила оформления. Организация работы с документами в системе государственной гражданской службы Особенности оформления и ведения личных дел, рекрутинга, отбора, аттестации.
Тема 25.	<i>лекция</i>	Разработка и ведение номенклатуры дел. Правила формирования



в соответствующей профессиональной области. Для проведения практических занятий могут привлекаться преподаватели из числа практикующих педагогов, имеющих большой опыт практической деятельности в соответствующей профессиональной области. Перечень основных и дополнительных источников, а также Интернет-ресурсы представлен по модулям программы:

### **Модуль 1. Государственная политика в области образования. Стратегия развития образования в Свердловской области**

#### **Основные источники:**

1. Двенадцать решений для нового образования / Доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики. М.: Апрель. 2018.
2. Кларин М.В. Инновационные модели обучения: Исследование мирового опыта. Монография. 2-е изд. М.: Луч, 2018.- 640 с.
3. Ландшафт образовательных инноваций: содержание и структура / Д. О. Королева, Т. Е. Хавенсон, А. А. Андреева; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — 20 с. — 200 экз. — (Факты образования. № 5 (14)).
4. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. Авторский коллектив: Е. Лошкарева, П. Лукша, И. Ниненко, И. Смагин, Д. Судяков. <https://docviewer.yandex.ru/view/16536723>.
5. Фадель Ч., Бялик М., Триллинг Б. Четырехмерное образование: Компетенции, необходимые для успеха / Чарльз Фадель, Майя Бялик, Берни Триллинг: Пер. с англ. - М.: Издательская группа «Точка», 2018 - 240 с.

#### **Дополнительные источники:**

1. Закон «Об образовании в Российской Федерации». Статья 3. Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования. Режим доступа: <http://zakonobobrazovanii.ru/glava-1/statya-3>.
2. Асмолов А. Психология перемен. Школа неопределенности: будущее в настоящем. Режим доступа: [https://tvkultura.ru/video/show/brand\\_id/62868/episode\\_id/1792527/video\\_id/1880207/](https://tvkultura.ru/video/show/brand_id/62868/episode_id/1792527/video_id/1880207/).

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс] - <http://www.edu.ru>.
2. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования. М. 2019. Режим доступа: <http://government.ru/news/36939/>.
2. Федеральный портал Российское образование [Электронный ресурс]. - [http://www.edu.ru/index.php?page\\_id=242](http://www.edu.ru/index.php?page_id=242).
3. Федеральные целевые программы России [Электронный ресурс]. [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d17/federalnye\\_celevye\\_programmy/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d17/federalnye_celevye_programmy/).
4. Федеральный институт развития образования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://firo.ranepa.ru/>.

5. Сайт Министерства просвещения РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://edu.gov.ru/>.

6. Сайт по внедрению ФГОС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://standart.edu.ru>.

7. Российское образование. Федеральный портал. [Электронный ресурс]: Глоссарий. Режим доступа: URL: [http://www.edu.ru/index.php?page\\_id=50&op=word&wid=785](http://www.edu.ru/index.php?page_id=50&op=word&wid=785).

8. Нормативно-правовая база образования на сервере Федерального образовательного портала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.edu.ru/legal/>.

9. Министерство образования и молодежной политики Свердловской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minobraz.ru/>.

10. Региональные инновационные площадки Свердловской области (ИРО СО). [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://rnp.irro.ru/>.

## **Модуль 2. Введение в образовательный менеджмент**

### **Основные источники:**

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

2. Бухарова Г.Д., Сарикова Л.Д. Маркетинг в образовании. – М.: Издательский центр «Академия», 2010.

3. Витвар О.И. Практикум директора школы по образовательному менеджменту. – М.: ИД «Сентябрь», 2013.

4. Дафт, Ричард Л. Менеджмент. – СПб: Питер; Питер Пресс, 2008.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2009.

6. Панферова Н. Н. Управление в системе образования: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.

7. Петти Д. Современное обучение Практическое руководство / Джефф Петти; пер. с англ. ПГ Кириллова. - М.: Ломоносовъ, 2010. 624 с. - (Прикладная психология).

### **Дополнительные источники:**

1. Дирксен Д. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

2. Друкер П.В. Задачи менеджмента в 21 веке. – М.: Вильямс, 2007.

3. Менеджмент: [учеб. пособие для сред. проф. образования] / Г. Б. Казначевская. - Изд. 2-е, испр. и доп. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 350.

4. Менеджмент: 100 экзаменационных ответов: [учеб. пособие] для студентов вузов / [А. А. Бирюлин [и др.]; под ред. А. С. Пелиха. - Изд. 2-е. – М.; Ростов-на-Дону: МарТ, 2003. - 383 с.М.

5. Менеджмент: конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / сост. В. И. Руденко. - Изд. 2-е. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. – 190.

6. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. – М.: Эксмо, 2008.

7. Феррари Б. Умение слушать. Ключевой навык менеджера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Кадровый менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/klassiki-menedzhmenta-ansoff-igor-ansoff-h-igor>.

2. Основы менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://college.ru/economics/part2/21.htm#213>.

3. Федеральный образовательный портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/>.

4. Проблемы управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pu.mtas.ru/>.

5. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных организаций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.menobr.ru/>.

### **Модуль 3. Управление образовательной организацией**

#### **Основные источники:**

1. Журнал «Экономика образования» [https://edit.muh.ru/mags\\_ec/](https://edit.muh.ru/mags_ec/).

2. Основы экономики образования. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017.– Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/19MNNPU17.pdf>.

3. Столяров В. И. Экономика образования: практикум: учебное пособие / В.И. Столяров, С.Н. Поздняк. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 207 с. электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/995584>.

4. Столяров, В.И. Экономика образования: учебник для студентов вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. / В.И. Столяров, С.Н. Поздняк — Москва: КУРС; ИНФРА-М, 2019. - 384 с. Режим доступа: <https://znanium.com/spec/catalog/author/?id=d3be5b18-d778-11e4-9a4d-00237dd2fde4>.

5. Трудовое право [Текст]: учебник для вузов по специальности «Юриспруденция» / Н. А. Бриллиантова; под ред. О. В. Смирнова и И. О. Снигиревой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 616 с.

6. Экономика образования: учебное пособие. Владимир, 2013. 104 с.

7. Экономика образования: учебное пособие. Пенза, ООО «Издательский Дом «Академия Естествознания», 2015.

#### **Дополнительные источники:**

1. Анисовец, Т. А. Экономика образования и образовательного учреждения: учебно-методическое пособие (компендиум) / Санкт-Петербургский филиал нац. исслед. ун-та «высшая школа экономики». – СПб.: отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012 – 180 с.

2. Журнал «Проблемы современного образования» Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70200.html>.

3. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (письмо от 26.12.2008 г. №20615-АК/Д19).

4. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководи-

лей образовательных учреждений [Сайт]. Режим доступа: URL: <http://menobr.ru>.

5. Нормативные документы образовательного учреждения [Сетевой журнал]. Режим доступа: URL: <http://normativka.resobr.ru>.

6. Справочник руководителя образовательного учреждения [Сетевой журнал]. Режим доступа: URL: <http://edu.resobr.ru>.

7. Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах [Сетевой журнал]. Режим доступа: URL: <http://otvet.resobr.ru>.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Общероссийская сеть распространения правовой информации (Консультант-Плюс) – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

2. Сервер «Российской газеты» Режим доступа [www.rg.ru](http://www.rg.ru)

3. Справочная правовая система «Гарант».

4. Сайт журнала «Трудовое право». Режим доступа <http://www.top-personal.ru/workinglaws.html>.

5. Электронная библиотека «Пакет кадровика» Режим доступа: <http://www.kadrovik-praktik.ru/index.php>.

### **Модуль 4. Управление персоналом**

#### **Основные источники:**

1. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017.– Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/06MNNPU17.pdf>.

2. Управление персоналом: HR-portal. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-personalom>.

3. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015 – 80 с.

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие/ Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. -Москва: Дашков и К°, 2011. 342 с.

#### **Дополнительные источники:**

1. Энциклопедия экономиста. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>.

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

3. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. Москва: Дело и Сервис, 2010. - 367 с.

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие/ Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. -Москва: Дашков и К°, 2009. - 342с.: табл.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Кадровый менеджмент. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/klassiki-menedzhmenta-ansoff-igor-ansoff-h-igor>.



2. Журнал «Управление персоналом» Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/http://www.top-personal.ru/>.

3. Кадровый менеджмент Режим доступа: <http://www.hrm.ru/klassiki-menedzhmenta-ansoff-igor-ansoff-h-igor>.

4. Центр кадровых технологий Режим доступа: <http://www.hrm21.ru>.

5. Подбор кадров. Режим доступа: <http://www.podborkadrov.ru/materials>.

6. Кадровик. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>.

## **Модуль 5. Развитие личной эффективности руководителя**

### **Основные источники:**

1. EQ-тест: проверь свой эмоциональный интеллект <https://profi.ru/blog/eq-test-prover-svoj-emocionalnyj-intellekt/>.

2. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 — 512 с.

3. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019 — 280 с.

4. Тест на эмоциональный интеллект Гоулмана <https://www.arealme.com/eq/ru/>.

5. Тест на эмоциональный интеллект Холла <https://experimental-psychic.ru/test-na-ehmocionalnyj-intellekt-holla/>.

6. Упражнения для развития эмоционального интеллекта. Упражнения для развития навыков осознания своих эмоций <https://www.eqspb.ru/emocionalnyj-intellekt/razvitie-emotionalnogo-intellekta/uprazhneniya-dlya-razvitiya-emocionalnogo-intellekta/>.

### **Дополнительные источники:**

1. Алипова С.Ф., Кулешов В.В. — «Неориторика. Мастерство бизнес-презентации». Ростов-на Дону: Глосса. 2009.

2. Евтихов, О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития: монография / О.В. Евтихов. — Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011 — 288 с.

3. Ильин Е.П. «Мотивация и мотивы» — «Питер», Москва, Санкт-Петербург. 2011.

4. Психология и этика делового общения под ред. В.Н. Лавриненко — 5 издание — ЮНИТИ, М., 2010.

5. Равино, А. В. Основы лидерства: тексты лекций для студентов / А. В. Равино. — Минск: БГТУ, 2014 — 84 с.

6. Тревис Бредберри, Джин Гривз. «Эмоциональный интеллект 2.0» — «Манн, Иванов и Фербер», М., 2011.

### **Интернет-ресурсы:**

1. Лидерство: инструмент управления коллективом <https://mtrening.com/2017/10/03/leadership/>.

2. Электронный научно-практический журнал «Психология, социология и педагогика» <http://psychology.snauka.ru/2016/02/6421>.

3. Психология Управления. Режим доступа: <https://psi-meneger.ru/>.

## **Модуль 6. Документационное обеспечение управленческой деятельности**

### **Основные источники:**

1. Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М. Курс делопроизводства: учебное пособие./ М.В. Кирсанова, Ю.М. Аксенов. - М.: Инфра-М, 2008. -127с.
2. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления. Документоборот и делопроизводство: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017 — 461 с.
3. Рогожин М. Ю. Документационное обеспечение управления. М.: Проспект, 2011.
4. Румынина Л. А. Документационное обеспечение. М.: Академия, 2010. – 224 с.

### **Дополнительные источники:**

1. Быкова Т. А. Документационное обеспечение управления (делопроизводство): учеб. пособие / Т.А. Быкова, Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 304 с.; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/762591>.
2. Быкова Т. А. Документационное обеспечение управления (делопроизводство): учебное пособие / Т.А. Быкова, Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина: под общ. ред. Т.В. Кузнецовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 304 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Среднее профессиональное образование). - Текст: электронный. - URL: <http://znaniium.com/catalog/product/1070624>.
3. ГОСТ Р 6.30 – 2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. - М.: Изд-во стандартов, 2003.

### **Интернет-ресурсы:**

1. Электронно-библиотечная система «Знаниум». Режим доступа: <https://znaniium.com/>.
2. Корпоративный документоборот. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://документоборот.net/compare.html>.

## **3.3 Материально-технические условия реализации программы**

3.1. Учебная аудитория для лекционных занятий, оснащенная универсальными техническими средствами обеспечения учебного процесса в составе:

- мультимедийного персонального компьютера (ноутбука) (со звуковым сопровождением);



- мультимедийного проектора.

Учебная аудитория для практических и самостоятельных занятий, оснащенная мультимедийным персональным компьютером (ноутбуком) преподавателя (сервером) и пользовательскими терминалами по числу обучающихся, объединенных локальной сетью («компьютерный» класс).

Учебные аудитории должны быть аттестованы в установленном порядке.

3.2. Демонстрационные материалы.

- Видеоролики (фрагменты) занятий, мультимедиа презентации по темам курса.

3.3. Технические средства и информационное обеспечение:

- компьютерное и мультимедийное оборудование, аудиовизуальные средства обучения;

- пакет прикладных обучающих программ и программное обеспечение, являющееся частью электронной информационно-образовательной среды образовательной организации, реализующей настоящую дополнительную образовательную программу профессиональной переподготовки и базирующееся на телекоммуникационных технологиях.

Для реализации программы профессиональной переподготовки требуется:

- доступ к сети интернет;
- флипчарты;
- бумага для флип-чартов;
- маркеры для доски;
- шариковые ручки синие;
- бумага формата А4;
- канцелярские принадлежности для проведения блиц-игр (скотчи, ножницы, пластиковые стаканчики и т.д.).

## **4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММ**

### **4.1. Особенности реализации программы**

Реализация программы профессиональной переподготовки предполагает проведение теоретических и практических занятий, самостоятельной работы, а также занятий, на которых осуществляется контроль уровня усвоения учебного материала.

Теоретическая часть каждого учебного модуля (темы) представлена лекционным курсом. Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления знаний; используются кейсы, проблемные ситуации, элементы педагогического проектирования. Самостоятельная работа организуется в рамках отведенного времени по заданиям, соответствующим логике освоения учебного материала с указанием методических пособий и базовой литературы. Самостоятельная работа проводится в следующих формах: систематическое закрепление теоретического материала, подготовка к групповым занятиям и практическим работам.

Программой предусмотрено проведение текущего, промежуточного и итогового контроля уровня овладения знаниями. Текущий контроль знаний предполагает использование различных приемов тестирования и контроля успеваемости слушателей, периодичность и формы, которые определяются ведущими преподавателями самостоятельно. Промежуточный контроль - по окончании изучения каждого раздела программы. Зачеты проводятся по основным вопросам, рассматриваемых в ходе изучения раздела. Форма зачета так же определяется преподавателем самостоятельно. Зачет может быть проведен в форме собеседования, тестирования или анализа ситуаций.

Форма итоговой аттестации обучающихся, освоивших в полном объеме программу профессиональной переподготовки – защита выпускной квалификационной работы. Для проведения итоговой аттестации создается аттестационная комиссия, состав которой утверждается руководителем образовательной организации. В состав аттестационной комиссии могут быть введены представители заказчиков, руководители образовательных организаций и педагоги, имеющие высокий уровень квалификации.

## **Модуль 1. Государственная политика в области образования. Стратегия развития образования в Свердловской области**

### **Контроль и оценка результатов освоения учебного модуля**

**Практическое задание 1.** Ознакомиться с программой одного из федеральных проектов (по выбору слушателя), определяющего стратегию развития российского образования; визуализировать содержание проекта/программы в 8-10 слайдах:

**Федеральные проекты и программы национального проекта «Образование»:**

1. Федеральный проект «Современная школа». Паспорт проекта.
2. Федеральный проект «Успех каждого ребенка». Паспорт проекта.
3. Федеральный проект «Поддержка семей, имеющих детей». Паспорт проекта.
4. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда». Паспорт проекта.
5. Федеральный проект «Учитель будущего». Паспорт проекта.
6. Федеральный проект «Молодые профессионалы». Паспорт проекта.
7. Федеральный проект «Новые возможности для каждого». Паспорт проекта.
8. Федеральный проект «Социальная активность». Паспорт проекта.
9. Федеральный проект «Экспорт образования». О проекте.
10. Программа «Социальные лифты для каждого». О программе.

Режим доступа: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie>.

**Практическое задание 2.** Провести анализ Концепции развития образова-

ния на территории Свердловской области на период до 2035 года (утв. 30.03.2018 № 162-Д). Подготовить характеристику документа (2-3 стр.). Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/553265120>.

**Практическое задание 3.** Провести анализ «Стратегии развития воспитания РФ на период до 2025 г.» (утв.29.05.2015. N 996-р). Режим доступа: [https://минобрнауки.рф/открытое\\_министерство/](https://минобрнауки.рф/открытое_министерство/) стратегия. Ознакомиться с разделом III (Основные направления развития воспитания).

1. Определите характерные черты нового в образовании. Верно ли утверждение - что новое в педагогике – хорошо забытое старое?
2. В чем суть преемственности, если идет речь о процессе воспитания?
4. Каковы функции воспитания в развитии системы образования?
5. В ряде нормативных и информационных документов последнего десятилетия говорится о наполнении воспитания новым содержанием. В чем оно состоит? Обоснуйте цели и ценности современного воспитания, используя опыт воспитательной деятельности Вашей образовательной организации.

**Контрольные вопросы:**

1. Образование как ценность, система, процесс и результат.
2. Система образования РФ. Уровни образования их характеристика.
3. Современные проблемы образования.
4. Основные направления реформирования современного российского образования.
5. Требования к личности будущего специалиста в постиндустриальном обществе.
6. Проблемы реализации компетентностного подхода в образовании.
7. Гуманистическая педагогика как парадигма современного образования.
8. Человек как субъект образования. Личность как цель воспитания.
9. Проблема непрерывного образования и пути ее реализации.
10. Сущность и структура инновационных процессов в современном российском образовании. Факторы, препятствующие нововведениям.

**Модуль 2. Введение в образовательный менеджмент**

**В результате освоения программы слушатель должен знать:**

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса управления;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и правила разработки и внедрения этического кодекса делового человека;
- основные требования и нормы современного делового этикета;
- основы психологии управления организацией.

**В результате освоения программы модуля слушатель должен уметь:**

- исследовать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- структурировать с учетом имеющихся знаний различные виды делового общения;
- анализировать сходство и различия этические кодексы различных профессий;
- использовать психолого-этические нормы взаимодействия в организации на разных уровнях служебной иерархии;
- владеть методами разработки и реализации стратегии и тактики управления; методами анализа эффективности деятельности подразделений;
- владеть умениями оценивать ситуацию и собеседника, исходя из этого грамотно выстраивать свои отношения с ним, уметь выслушивать собеседника, грамотно аргументировать свою точку зрения, критиковать;
- владеть навыками ценностно-этической оценки явлений, происходящих в организации.

### **Контроль и оценка результатов освоения учебного модуля**

Текущая аттестация включает в себя самостоятельное выполнение заданий:

**Задание 1.** Выполнить контрольную работу на одну из тем блока «Психология управления»:

**Тема 1.** Развитие персонала в труде.

1. Этапы развития самосознания личности.
2. Периодизация развития человека как субъекта труда.
3. Этапы освоения профессии, уровни профессионализма.

**Тема 2.** Профессиональное развитие специалиста

1. Развитие профессионального самосознания как центральный момент становления профессионала.
2. Психические регуляторы труда как основа профессионального развития.
3. Критерии профессионализма.
4. Противоречия, влияющие на становление профессионала.

**Тема 3.** Проблема профессиональных деструкций.

1. Понятие профессиональных деструкций.
2. Основные тенденции развития профессиональных деструкций.
3. Группы факторов, детерминирующих профессиональные деструкции.
4. Уровни профессиональных деструкций.
5. Примеры профессиональных деструкций.
6. Возможные пути профессиональной реабилитации

**Задание 2.** Выполнить проектное задание по блоку «Менеджмент» - составить матрицу SWOT-анализ по своей организации.

**SWOT – анализ** (от англ.) Strengths (сильные стороны) Weaknesses (слабости) Opportunities (возможности) Threats (угрозы)/ SWOT – анализ – метод, используемый при планировании и позволяющий определить сильные и слабые стороны организации и внешние возможности и угрозы, с которыми она сталкивается.

Заполните поля SWOT – анализа, исходя из следующих данных (пример):

#### Сильные стороны:

- более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;
- активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);
- лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);
- более гибкая ценовая политика;
- вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;
- менее дорогое сырье и материалы;
- хорошая репутация у покупателей.

#### Слабые стороны:

- старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования;
- расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции;
- дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья);
- более низкая прибыльность из-за высоких издержек.

#### Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- вертикальная интеграция.

#### Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;
- растущее конкурентное давление.

Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании:

- Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.
- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Составление матрицы стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз.

Далее происходит отбор и ранжирование мероприятий. Ясен недостаток этой методики – нет комплексности рассмотрения с оценкой вероятности возникновения конкретных ситуаций (возможностей и угроз).

### Пример матрицы SWOT-анализа

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Появление новой розничной сети. 2. И т.д.	<b>УГРОЗЫ</b> 1. Появление крупного конкурента 2. И т.д.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокое качество продукции 2.???? 3. И т.д.	1. Как воспользоваться возможностями? Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции.	2. За счет чего можно снизить угрозы? Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции.
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1.Высокая себестоимость продукции 2. И т.д. 3. И т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов.	4. Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам.

**Задание 2.** На основе матрицы SWOT – анализ составить EFAS-анализ.

Факторы внешней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности 1. 2. 3. .....			
Угрозы 1. 2. 3. .....			
Сумма			

Проектное задание: «Разработка программы развития человеческого капитала образовательной организации»

Задание: на примере своей образовательной организации проведите анализ внешней и внутренней сред компании в контексте долгосрочных целей организации и сформулируйте задачи развития человеческого капитала.

Примерный шаблон для задания:

Общее описание образовательной организации (возраст, численность персонала, место в рейтинге и пр.)	
Долгосрочные цели образовательной организации по принципу SMART (временной горизонт не менее 3 лет)	
Цели управления человеческими ресурсами по принципу SMART (временной горизонт не менее 3 лет)	
Требования к поведению и компетенциям персонала	
<b>SWOT анализ с фокусом на кадровые аспекты</b>	
Анализ внешней среды – различных аспектов рынка труда (SPELT социальные, политические, экономические, правовые и технические аспекты)	
Анализ внутренней среды с применением COPS- анализа (культура, организация, системы управления, количественные и качественные характеристики персонала)	
<b>Выводы из проведенного анализа</b>	
Ключевые проблемы в области управления человеческими ресурсами и человеческого капитала образовательной организации	
Задачи развития человеческого капитала образовательной организации	

**Задание 3.** Выполнить проектное задание по блоку «Этика деловых отношений»

1. Проанализировать специфику и состояние этической культуры и этики поведения:

- современной молодежи;
- современного руководителя;
- ваш собственный уровень;
- вашего ближнего окружения.

2. Составить сводную таблицу по специфическим чертам, достоинствам и недостаткам этической культуры различных видов.

3. Разработать универсальную структуру ПЭК с указанием обязательных и вариативных компонентов.

4. Сравнить этический кодекс зарубежного делового человека и российского бизнесмена.

5. Разработать этический кодекс для несуществующей профессии или специальности.

6. Составить памятку деловому человеку о правилах поведения и взаимоотношений в различных сферах жизнедеятельности.

### **Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме зачета**

#### **а) Примерные вопросы к зачету по блоку «Психология управления»**

1. Проанализировать общую характеристику профессиональной направленности личности менеджера.

2. Определить влияние индивидуально-типологических характеристик менеджера (пол, возраст, темперамент) на продуктивность выполнения профессиональной деятельности на основе эмпирического опыта.

3. Роль социального влияния в системе управления. Влияние и власть. Зависимость модальности влияния от форм власти.

4. Условия и факторы достижения взаимопонимания.

5. Источники и причины непонимания людьми друг друга.

6. Сформулируйте рекомендации, как можно корректно использовать прямое воздействие при делегировании, соблюдая правила общепринятой морали.

#### **б) Примерные вопросы к зачету по блоку «Менеджмент» (тест).**

Тестовое задание 1.

1. Менеджмент – это

- искусство;
- наука;
- искусство и наука;
- функция управления.

2. Методологические основы менеджмента:

- теория и практика управления;
- главный принцип управления;
- исключительно теория управления;
- исключительно практика управления.

3. В переводе с английского слово «менеджмент» означает:

- поведение, управление;
- деятельность;
- воздействие;
- потребление;
- руководство;
- обучение.

4. Менеджмент – это умение

- управлять;
- создавать;
- самоуправления;



- командовать;
  - диктовать;
  - руководить
  - планировать.
5. Сущность менеджмента предполагает
- управленческий труд;
  - вид профессиональной деятельности, с помощью которого достигаются цели организации;
  - способность командовать и властвовать над людьми;
  - достижение поставленных перед организацией цели, используя труд;
  - интеллект и мотивы поведения других людей;
  - руководство организацией;
  - управление производством любого уровня.
6. Особый тип управления, сочетающий общие черты любого управления и специфические черты, определяемые конкретными условиями социально-экономического развития – ...
7. Признаками менеджмента как типа управления являются:
- использование современных информационных технологий;
  - авторитарный стиль;
  - осуществляется в условиях рыночной экономики;
  - использование экономических средств воздействия.
8. Наемное лицо, профессионально осуществляющее управление организацией на всех уровнях управления – это ...
9. Менеджер – это
- человек с развитым творческим подходом к управлению организацией;
  - наемный управляющий, занимающий определенную должность в организации;
  - сотрудник, имеющий высшее образование и занимающий лидирующую позицию в коллективе;
  - профессиональный управляющий.
10. Менеджер – это наёмный, ... управляющий, занимающий определённую должность в данной организации.
11. Менеджер – это
- работник аппарата управления;
  - администратор аппарата управления;
  - профессиональный управляющий социальной сферой организации;
  - профессиональный управляющий в любой сфере деятельности организации.
12. Человек, который отвечает за организацию нового предприятия или разработку новых идей или продукции предлагаемых обществу – это ...:
- менеджер;
  - предприниматель;

- продавец;
- рабочий.

13. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он:

- является собственником ценных бумаг;
- работает ради получения прибыли;
- руководит коммерческим предприятием;
- берет на себя личную ответственность за совершение сделок;
- имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций;
- живет мыслями о своем бизнесе.

14. Предметом труда менеджера является .....

15. Результатом труда менеджера является ... ..

16. Требования к знаниям и умениям менеджера в выполнении профессиональной работы управления НЕ относится

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

- информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие;

- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

- умение использовать современную информационную технологию;

- уважительное отношение к людям;

- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления.

17. Возникновение практики управления связано:

- с появлением общения;

- с возникновением письменности;

- с разделением и кооперацией труда;

- с возникновением производства;

- с возникновением первобытнообщинного строя.

## Тестовое задание 2.

1. Образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия – это...

1) миссия;

2) философия бизнеса;

3) видение;

4) стратегия.

2. Объектами стратегического управления являются:

1) предприятие в целом;

2) отрасль;

3) региональный рынок;

4) стратегическое поле бизнеса.

3. «Модель 5 сил» М. Портера включает в себя:

1) возможность заключения контрактов и договоров с поставщиками;

2) возможность поставщиков «торговаться»;

- 3) риск входа потенциальных конкурентов;
- 4) угроза появления товаров-заменителей;
- 5) возможность покупателей торговаться.

4. В состав структуры стратегического менеджмента входит:

- 1) финансы фирмы;
- 2) анализ среды;
- 3) маркетинг;
- 4) производство;
- 5) кадры фирмы.

5. На выбор стратегии наибольшее влияние оказывает:

- 1) видение;
- 2) непосредственное окружение;
- 3) внутренняя среда компании;
- 4) предприятие.

6. Решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределённости – это...

- 1) функциональные решения;
- 2) инновационные решения;
- 3) перспективные решения;
- 4) стратегические решения.

7. К принципам планирования можно отнести:

- 1) принцип гибкости;
- 2) принцип ритмичности;
- 3) принцип непрерывности;
- 4) принцип оперативности.

8. Стратегия – это:

1) набор принципов и инициатив, который позволяет достичь цели с наименьшими потерями или переопределить цель, если она оказалась ложной или недостижимой;

2) действие или последовательность действий стратега, в которых есть скрытый от соперника замысел или ловушка;

3) воздействие на людей, поощряющее их направлять своё мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты;

4) придание фактам смысла и веса с целью определения возможностей организации в достижении стратегических целей.

9. Стратегическое управление – это:

1) стратегическое планирование с обратной связью;

2) набор принципов и инициатив, который позволяет достичь цели с наименьшими потерями или переопределить цель, если она оказалась ложной или недостижимой;

3) придание фактам смысла и веса с целью определения возможностей организации в достижении стратегических целей;

4) действие или последовательность действий стратега, в которых есть скрытый от соперника замысел или ловушка.

10. Анализ среды бизнеса предполагает изучение:

1) социальных, экономических, политических, технологических факторов;

2) поставщиков, покупателей, конкурентов;

3) макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды организации;

4) действие или последовательность действий стратега, в которых есть скрытый от соперника замысел или ловушка.

11. Миссия организации – это:

1) картина жизненной ситуации человека, содержание которой имеет для него положительный смысл и, следовательно, мотивирует его к инициативному действию;

2) внешнее и внутреннее оправдание существования организации;

3) воздействие на людей, поощряющее их направлять своё мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты;

4) действие или последовательность действий стратега, в которых есть скрытый от соперника замысел или ловушка.

12. Стратегическая единица бизнеса – это...

1) выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия;

2) интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия;

3) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка;

4) вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой.

13. Положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объёма продаж и прибыли – это...

1) возможности;

2) сильные сигналы;

3) сильные стороны.

14. Отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус – это...

1) слабые сигналы;

2) слабые стороны;

3) угрозы;

4) возможности.

15. Совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на её стратегию – это...

1) отрасль;

2) внешняя среда;

3) инфраструктура.

16. Анализ факторов внешней среды осуществляется посредством:

- 1) PEST-анализа;
- 2) LOST-анализа;
- 3) PIM-анализа.

17. Недостатки и ограничения у предприятия, препятствующие успеху – это...

- 1) слабые стороны;
- 2) сильные стороны;
- 3) возможности;
- 4) угрозы.

18. Степень одновременного воздействия тех или иных факторов внешней среды на компанию называется...

- 1) сложностью внешней среды;
- 2) подвижностью внешней среды.

**в) Примерный перечень вопросов по блоку «Этика деловых отношений»** (возможна форма устного собеседования):

1. Профессиональные этические нормы и стандарты.
2. Понятие профессиональной этики.
3. Принципы этики деловых отношений.
4. Общие требования делового этикета.
5. Требования к деловой одежде и обуви, аксессуарам, причёске. Особенности женской и мужской деловой одежды. Отличие стиля одежды на официальных и неофициальных приемах.
6. Этические стандарты оформления рабочего места сотрудника.
7. Деловой этикет руководителя.
8. Этический кодекс делового человека.
9. Требования к этическому кодексу современного делового человека.
10. Содержание и специфика этического кодекса современного руководителя.
11. Деловое общение. Основные правила этического поведения и общения.
12. Национальные особенности этикета и делового общения других стран и государств.

**Практические задания:**

Ситуационная задача 1.

– Руководство сети магазинов «Суперстрой» в условиях жёсткой конкуренции приняло решение по увеличению масштаба своей деятельности. Вам необходимо: Провести анализ основных конкурентов данного предприятия и на этой основе разработать стратегию и тактику конкурентного поведения.

Ситуационная задача 2.

– Вы – руководитель высшего звена управления крупной организации. Какие категории подчиненных Вам необходимы для эффективного управления. Объясните функции каждого из них. Вам необходимо разработать алгоритм эффективных действий руководителя.

### Ситуационная задача 3.

– Вас назначают руководителем учреждения социального обслуживания, в котором специалисты не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штывки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать, основываясь на специфике методов управления? Вам необходимо определить многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и обосновать их алгоритм.

### Ситуационная задача 4.

– Руководитель территориального отделения фирмы получает телефонное сообщение от генерального директора: «Срочно покупайте акции известной Вам компании». Руководитель отделения тут же отвечает согласием.

1. Назовите элементы данного коммуникационного процесса.

2. Какие барьеры при передаче информации возможны в этом случае?

### Ситуационная задача 5.

– Назовите известную Вам классификацию коммуникационных стилей. Какой, по Вашему мнению, самый эффективный коммуникационный стиль и почему? Какой коммуникационный стиль является самым слабым и трудным для общения? Какие проблемы он может создать в организации?

### Ситуационная задача 6.

– В организации существует несколько неформальных групп. Обоснуйте их преимущества и недостатки для любой организации. Как должен вести себя менеджер по отношению к неформальному лидеру?

### Ситуационная задача 7.

Соотнесите основные черты современного менеджера с их содержанием:

Профессионализм	общий уровень культуры, интеллектуальный капитал и государственное мышление.
Методологическая культура	коммуникабельность, корпоративность, система ценностей, использование новых методов мотивации.
Уровень социальной ответственности	наличие социально-психологических установок, определенный организационный статус, информационная база ответственности.
Уровень образования	определенная структура знаний, виды навыков, компетентность и концептуальность деятельности
Организационная культура	варьирование темпами организации, экономия времени, социальное ориентирование организации.
Типологические черты личности менеджера	прогностическое мышление, креативность и диалектичность мышления.

### Ситуационная задача 8.

Рассмотрите особенности прямого воздействия при делегировании. Приведите пример агрессивного и конвенционального воздействия. Сформулируйте рекомендации, как можно корректно использовать прямое воздействие при делегировании, соблюдая правила общепринятой морали.

## Критерии оценки:

Зачтено	Проявляет глубокие и полные знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы, последовательно и четко отвечает на вопросы теста, уверенно ориентируется в проблемных ситуациях, демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делает правильные выводы, проявляет творческий подход к пониманию, изложению и использованию программного материала, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
Неудовлетворительно	Имеет существенные пробелы в знании программного материала, не способен последовательно и аргументировано его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на основные и дополнительные вопросы, не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

### Модуль 3. Управление образовательной организацией

#### **В результате освоения программы модуля слушатель должен знать:**

- кластерные формы организации пространства, особенности и структуру образовательных кластеров;
- основные нормативные правовые акты в области трудового права, правила работы с нормативными правовыми актами;
- основы правового регулирования и организации трудового процесса, разрешения трудовых споров, охраны труда и т.д.;
- содержание прав и обязанностей работников и работодателей; формы и порядок защиты прав работников и работодателей;
- требования к содержанию основных документов, регулирующих трудовые отношения.

#### **В результате освоения программы модуля слушатель должен уметь:**

- обосновывать применение понятий «кластер», «образовательный кластер» в моделях управления образованием;
- использовать компьютерную технику для поиска необходимых правовых источников и литературы, использовать правовые базы данных;
- применять различные правовые источники при решении задач, связанных с трудовыми правоотношениями, в своей практической работе и повседневной жизни;
- аргументировано представлять свою позицию по конкретным правовым ситуациям;
- использовать нормативные правовые документы, регламентирующие трудовые отношения, в профессиональной деятельности, владеть навыками их применения.

#### **Контроль и оценка результатов освоения учебного модуля:**

##### **Выполнение контрольной работы.**

Контрольная работа направлена на проверку степени изучения и освоения основных вопросов правового регулирования трудовых отношений. Она явля-

ется одним из средств выработки умения применять теоретические положения и нормы трудового права для решения конкретных практических вопросов.

Тематика контрольных работ:

**Вариант № 1.** Защита трудовых прав работников профессиональными союзами.

Примерный план:

1. Понятие профсоюзов. Их задачи и функции.
2. Общая характеристика правового статуса профсоюзов в сфере защиты трудовых прав работников.
3. Гарантии работникам, входящим в состав выборного профсоюзного органа.

**Вариант № 2.** Рассмотрение индивидуальных трудовых споров.

Примерный план.

1. Понятие индивидуального трудового спора.
2. Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров.
3. Рассмотрение индивидуальных трудовых споров в судах.

**Вариант № 3.** Заработная плата по трудовому праву РФ

Примерный план

1. Понятие заработной платы как формы вознаграждения за труд.
2. Методы правового регулирования заработной платы.
3. Системы и формы заработной платы.

### **Решение профессиональных задач.**

#### **Задача 1.**

В ходе судебного рассмотрения иска Семиной о восстановлении на работе было установлено, что ее увольнение по подп. а) п.6 ст. 81 ТК РФ было вызвано тем, что она отсутствовала на работе 3 дня, объяснив это плохим самочувствием. В медицинское учреждение она не обращалась, в качестве доказательства своих слов просила вызвать свидетелей, соседей по коммунальной квартире. Суд не принял во внимание просьбу Семиной, указав на то, что единственным доказательством болезни Семиной является больничный лист. В прошлом Семина имела ряд замечаний за опоздания на работу. Увольнение Семиной не было согласовано с профсоюзным комитетом.

Дайте обоснованное заключение по данному спору.

#### **Задача 2.**

Водитель Нестеров был лишен водительского удостоверения за нарушение правил дорожного движения и управление автомобилем в нетрезвом состоянии.

На этом основании генеральный директор издал приказ о переводе Нестерова в разнорабочие. Нестеров от перевода отказался, однако ежедневно приходил на работу, где ничего не делал. Через неделю он был уволен с работы за прогул.

#### **Задача 3.**

Часть 2 ст. 385 ТК РФ содержит следующее правило: «индивидуальный трудовой спор рассматривается комиссией по трудовым спорам, если работник са-



мостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем». Означает ли это, что работник, прежде чем обратиться в КТС, должен попытаться урегулировать конфликт непосредственно с работодателем?

#### **Задача 4.**

В какой форме должно быть подано заявление работника в КТС? Ответ обоснуйте.

#### **Задача 5.**

Московский районный суд г. Твери, рассматривая дело о восстановлении Н. на работе, уволенного за распитие спиртных напитков в рабочее время, признал увольнение законным несмотря на то, что с работника не были взяты объяснения в письменной форме, не зафиксирован отказ дачи объяснения.

Какие нарушения были сделаны работодателем при наложении дисциплинарного взыскания? Правильное ли решение принял суд?

#### **Задача 6.**

Ученик 6-го класса Петя Сидоров принес в школу принадлежащие его отцу швейцарские золотые часы, которые он показывал на уроке другим ученикам. Учительница во время урока отобрала часы у Пети и положила в ящик своего стола. После урока класс поехал на экскурсию, и Петя забыл спросить часы у учительницы. На другой день в школу пришел отец Пети и потребовал вернуть часы. Учительница объяснила, что часы она положила в ящик стола и забыла о них, а утром, придя в школу, там их не обнаружила.

Отец Пети предъявил иск о возмещении стоимости часов к учительнице, которая отобрала часы у сына на уроке.

Какое решение должен вынести суд?

#### **Задача 7.**

Зверев, приобретя новый мебельный гарнитур, договорился с Григорьевым о продаже ему старого. Передача была назначена через две недели, о возможности забрать гарнитур Зверев Григорьева известил. Тот в силу ряда причин смог приехать за гарнитуром еще через неделю. В этот период этажом выше прорвало отопительные трубы. Квартиру Зверева затопило, и гарнитур оказался сильно попорчен. Григорьев отказался забрать гарнитур и потребовал возврата уплаченных за него денег.

Промежуточная аттестация по блоку «Экономика образования» проводится в виде теста, текст которого приводится ниже:

1. В перечне элементов системы образования РФ один назван неверно:

а) система образовательных программ и государственных образовательных стандартов;

б) сеть реализующих образовательных учреждений;

в) система оплаты труда работников образования;

г) система органов управления образованием.

2. Государственные образовательные стандарты не определяют:

а) порядок комплектования образовательных учреждений педагогическим и вспомогательным персоналом;

- б) объем обязательной учебной нагрузки учащихся;
  - в) требования к уровню подготовки обучающихся;
  - г) обязательный минимум образовательных программ.
3. К какой организационно-правовой форме относится большинство образовательных учреждений в Российской Федерации:
- а) государственной;
  - б) муниципальной;
  - в) негосударственной;
  - г) правильного ответа нет.
4. Профессиональное образование не получают в
- а) общеобразовательной школе;
  - б) лицее;
  - в) колледже;
  - г) профессиональном училище.
5. Какую продукцию создают и предоставляют обществу работники образовательных учреждений?
- а) квалифицированную рабочую силу;
  - б) знания;
  - в) образовательные услуги;
  - г) все ответа верны.
6. Какие из средств труда, используемые преподавателями в производственной деятельности, играют определяющую роль?
- а) здания и оборудование;
  - б) технические средства обучения;
  - в) другие вещественные средства труда;
  - г) интеллект и компетенции.
7. По мнению экспертов ООН, уровень благосостояния лучше всего выражается с помощью индекса развития человеческого потенциала, который определяется критериями, один из которых указан ошибочно:
- а) средняя продолжительность жизни;
  - б) уровень образования;
  - в) количество детей в семье;
  - г) доходы на душу населения.
8. Кто является основателем концепции человеческого капитала:
- а) К. Маркс и Ф. Энгельс;
  - б) П. Самуэльсон и В. Нордхаус;
  - в) Г. Беккер и Т. Шульц;
  - г) А. Маршалл и Д. Кейнс.
9. Научные основы экономики образования заложены:
- а) А. Смитом;
  - б) Г. Беккером и Т. Шульцем;
  - в) С.Г. Струмилиным;
  - г) В.И. Марцинкевичем.
10. Рынок образовательных услуг лучше всего описывается с позиций:

- а) теории государственного рынка П. Самуэльсона;
  - б) теории А. Смита;
  - в) концепции человеческого капитала;
  - г) закона Энгеля.
11. Рынок образовательных услуг оказывает влияние:
- а) на развитие видового разнообразия образовательных учреждений;
  - б) на развитие гражданского общества;
  - в) на повышение качества услугодателя (преподавателя) и услугополучателя (обучающегося);
  - г) все ответы верны.
12. Маркетинг на рынке образовательных услуг выполняет
- а) функцию, не свойственную другим видам рынков товаров и услуг;
  - б) функции, идентичные другим видам рынков товаров и услуг;
  - в) узко специфическую функцию;
  - г) функции, связанные с устройством выпускников образовательных учреждений
13. Основу и текущего, и долгосрочного планирования социально-экономического развития образовательного учреждения составляют:
- а) Доктрина развития образования РФ;
  - б) компетентностный подход;
  - в) государственные образовательные стандарты;
  - г) нормативы финансирования в расчете на одного обучающегося.
14. Повышение эффективности управления образовательным учреждением преимущественно связано:
- а) с увеличением сметного финансирования;
  - б) с улучшением качества жизни;
  - в) с внедрением подходов менеджмента в управление образовательным учреждением;
  - г) с постоянной модификацией содержания Закона РФ «Об образовании».
15. Государственное централизованное финансирование системы образования в РФ осуществляется:
- а) в соответствии с нормами Конституции;
  - б) по «остаточному» принципу;
  - в) в соответствии с нормами Доктрины развития образования в РФ;
  - г) на основании решений Министерства образования РФ.
16. Стратегическим направлением улучшения финансового положения образовательного учреждения является:
- а) регулярное получение спонсорской и меценатской помощи;
  - б) оказание постоянно обновляемых платных образовательных услуг;
  - в) грантовая поддержка коммерческих и некоммерческих структур;
  - г) пожертвования юридических и физических лиц.
17. Зарплата педагогического работника в РФ организована:
- а) на основе законодательных актов в сфере образования;
  - б) на основе единой тарифной сетки бюджетной сферы;

в) на основании решений органов управления образованием конкретных субъектов федерации;

г) в соответствии с нормами Конституции РФ.

18. Граница между рабочим и нерабочим временем педагога характеризуется:

а) большой подвижностью;

б) четкой регламентацией;

в) зависимостью от объема учебной нагрузки;

г) субъективным регулированием самого педагога.

19. Стратегическим направлением улучшения материально-технической базы образования является:

а) использование Интернет-ресурсов;

б) широкое внедрение дистанционного обучения;

в) участие в приоритетном национальном проекте «Образование»;

г) все ответы верны.

20. Какой особенностью, отличающей его от других отраслей, обладает образование как отрасль народного хозяйства?

а) в основном занимается производством услуг;

б) занимается производством экономических благ;

в) готовит сама для себя кадры;

г) все выше перечисленное.

21. Что не является предметом исследования экономики образования на макроэкономическом уровне?

а) изучение рынка образовательных услуг;

б) источники финансирования образования в целом;

в) цены на образовательные услуги в г. Екатеринбург;

г) проблемы управления образовательными учреждениями.

22. Какое из приведенных прав образовательных учреждений не закреплено в Законе РФ «Об образовании» (т.е. является незаконным)?

а) сдача в аренду закрепляемых за образовательным учреждением объектов собственности;

б) бесплатное бессрочное пользование закрепленными за образовательными учреждениями земельными участками;

в) оказание платных образовательных услуг;

г) освобождение от уплаты всех видов налогов образовательных учреждений независимо от их финансово-правовых форм при любом виде деятельности.

23. К предпринимательской деятельности образовательных учреждений не относится в соответствии с Законом РФ «Об образовании»:

а) реализация и сдача в аренду основных фондов и имущества;

б) оказание дополнительных платных образовательных услуг;

в) торговля покупными товарами, оборудованием;

г) оказание посреднических услуг.

24. Какие из приведенных ниже определений имеют отношение к понятию

«образовательная услуга»? (Выберите необходимое количество правильных ответов):

а) полезный вид труда, непосредственно удовлетворяющий какую-либо потребность человека;

б) система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных потребностей личности, государства, общества;

в) объем учебной и научной информации общеобразовательного и специального характера и практические навыки, передаваемые личности по определенной программе;

г) любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой стороне, и которые в основном неосязаемы.

25. Какая из перечисленных задач не является экономической функцией государства в сфере образования?

а) организация обратной связи (мониторинга) в системах управления образованием;

б) необходимость прогнозирования развития сферы образования, ее масштабов и структуры;

в) определение объема и структуры бюджетного финансирования сферы образования;

г) реклама образовательных услуг.

26. Что из перечисленного не входит в перечень требований к учителю (в соответствии с квалификационной характеристикой)?

а) знание основ рыночной экономики;

б) знание Конвенции о правах ребенка;

в) реализация образовательных программ;

г) знание средств обучения и их дидактических возможностей.

27. Какие формы и методы управления входят в понятие хозяйственного механизма системы образования? (Выберите необходимое количество правильных ответов):

а) планирование;

б) прогнозирование;

в) подготовка программ развития образования;

г) определение содержания образования, форм и методов обучения.

28. Какие формы и методы финансирования способствуют повышению уровня самостоятельности ОО и адекватны потребностям социальных партнеров? (Выберите необходимое количество правильных ответов):

а) сметное финансирование;

б) целевое финансирование (ГИФО, образовательные ваучеры и др.);

в) нормативное финансирование;

г) многоканальное финансирование.

### **Примерные вопросы к зачету:**

1. Источники трудового права.

2. Система трудового права.
3. Трудовые правоотношения: виды, элементы.
4. Понятие, принципы и формы социального партнерства в Российской Федерации.
5. Понятие и содержание коллективных договоров и соглашений.
6. Порядок заключения и расторжения коллективных договоров и соглашений.
7. Трудовой договор: понятие, содержание, форма.
8. Заключение трудового договора. Гарантии при заключении трудового договора.
9. Изменение трудового договора.
10. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
11. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.
12. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.
13. Понятие и виды дисциплинарной ответственности.
14. Трудовой распорядок (на примере правил внутреннего трудового распорядка предприятия, организации, учреждения).
15. Дисциплинарные взыскания: виды, порядок наложения и снятия.
16. Материальная ответственность работодателя перед работником.
17. Условия материальной ответственности работника. Обстоятельства, исключающие материальную ответственность работника.
18. Порядок взыскания ущерба при привлечении работника к материальной ответственности.
19. Трудовые споры: понятие, виды и причины возникновения.
20. Рассмотрение индивидуальных трудовых споров.
21. Рассмотрение коллективных трудовых споров.

#### **Модуль 4. Управление персоналом**

##### **В результате освоения программы модуля слушатель должен знать:**

- основные положения и сущность основ управления персоналом;
- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;
- основы найма; разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала;
- основные направления мотивации и стимулирования персонала;
- принципы формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации;
- виды, формы и методы обучения персонала;
- основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- основы организации работы с кадровым резервом;
- направления управленческого консультирования.

**В результате освоения программы модуля слушатель должен уметь:**

- анализировать и корректировать психофизиологическое состояние персонала;
- составлять описания функционала сотрудников (карты компетенций, должностные инструкции);
- самостоятельно анализировать управленческие ситуации из жизни организаций, позволяющие наглядно показать ключевые концепции и демонстрировать управленческие аспекты;
- навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;
- реализовывать технологии управления и развития персонала организации
- проводить мероприятия по отбору, развитию, оценке, мотивированию и стимулированию персонала;
- осуществлять методы управленческого консультирования.

**Контроль и оценка результатов освоения учебного модуля**

Текущая аттестация включает в себя самостоятельное выполнение заданий:

**а) по блоку «Психофизиология профессиональной деятельности»**

Выполнение контрольной работы на одну из тем:

**Тема 1. Практика психофизиологии профессиональной деятельности.**

1. Изучение и проведение психосоциального обследования с помощью Многоуровневого личностного опросника (МЛО).
2. Обработка результатов и анализ факторов.

**Тема 2. Психофизиология состояния и поведения персонала.**

1. Изучение и проведение психосоциального обследования с помощью анкеты самооценки самочувствия.
2. Обработка результатов и анализ факторов.
3. Разработка программ коррекции самочувствия с учетом психофизиологических норм и требований профессиональной деятельности.

**б) по блоку «Кадровая политика организации»**

Выполнить задания:

1. Разработать процедуру кадрового планирования.
2. Осуществить метод расчета потребности в персонале.
3. Разработать план мероприятий по оптимизации кадрового состава.

**в) по блоку «Развитие и оценка персонала организации»**

Выполнить задания:

1. Составить карьерограмму на себя как сотрудника какой-либо организации.
2. Профессиограмму на должность, которую сотрудник занимает в организации;
3. Ответить в письменной форме на следующие вопросы:
  - Какие методы оценки персонала дают приемлемые результаты и имеют минимальные затраты средств?
  - Что такое рейтинг и как он рассчитывается с помощью балльного метода?

- Какие показатели Вы рекомендуете использовать для оценки индивидуального вклада директора предприятия?
- Какие факторы влияют на профессиональную эффективность работников?
- Какова цель и порядок проведения аттестации?
- Какие типичные ошибки чаще всего допускают руководители при проведении аттестации?

**г) по блоку «Технологии подбора персонала»**

Слушателю необходимо выполнить задания:

1. Составить объявление об имеющейся вакансии.
2. Рекомендуются разработать оценочный лист собеседования по какой-либо вакантной должности.
3. Ответить на вопросы для самоконтроля:
  - Дайте понятие и характеристику трудового потенциала. Назовите факторы, влияющие на его формирование и использование.
  - Какая система показателей используется для характеристики трудового потенциала фирмы (предприятия)?
  - Какова роль управления персоналом в формировании и использовании трудового потенциала работников?
  - Что понимается под лизингом персонала?

**д) по блоку «Мотивация и стимулирование персонала»**

1. Осуществить анализ проблем, свидетельствующих о необходимости совершенствования системы мотивации персонала организации.
2. Проанализировать основные компоненты комплексной системы мотивации персонала организации (любой, на выбор).
3. Проанализировать стимулирующие системы в организации в практике РФ и за рубежом.

**е) по блоку «Управленческое консультирование»**

Написать эссе (1-2 страницы) «С какими вопросами чаще всего ко мне обращаются мои коллеги».

План:

1. Указать 4-5 проблем:
  - представить в форме ранжирования по степени значимости для профессиональной деятельности;
  - предложить возможные пути решения (в описательном варианте).

**Промежуточная аттестация по модулю – зачеты/экзамены**

Примерные вопросы:

**«Психофизиология профессиональной деятельности» (зачет):**

1. Формирующая и регулирующая роль нервной системы в построении профессии. Диагностика типологических свойств нервной системы.
2. Типологические особенности высшей нервной деятельности как основа построения профессии.



3. Функциональные состояния. Виды: адекватная мобилизация, динамическое рассогласование. Отклонения функциональных состояний.

4. Психофизиологический анализ содержания профессиональной деятельности.

5. Анализ физиологических и психологических рабочих нагрузок. Непосредственные и отдаленные реакции организма человека

6. Организация и методика психофизиологических исследований в организациях.

7. Работоспособность и ее регуляция. Фазы работоспособности и их психофизиологическая характеристика.

8. Санитарно-гигиенические условия труда. Общий физиологический механизм неблагоприятного влияния санитарно-гигиенических факторов на работоспособность.

#### **«Кадровая политика организации»:**

1. Сущность и свойства кадровой политики.

2. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия.

3. Принципы кадровой политики.

4. Внешние и внутренние факторы.

5. Виды кадровой политики.

6. Подходы к разработке кадровой политики.

7. Алгоритм разработки кадровой политики.

8. Положение о кадровой политике.

9. Обязательная кадровая документация.

10. Кадровые мероприятия.

11. Кадровые программы.

12. Кадровая политика в условиях кризиса.

13. Кадровая политика в условиях нововведений.

14. Сущность и цели кадрового планирования.

15. Планирование потребностей в персонале.

16. Основные цели и задачи кадрового планирования.

17. Разработка процедуры кадрового планирования.

18. Количественные и качественные показатели.

19. Метод определения трудоемкости (или т.н. «фотография рабочего дня»).

20. Оптимизации кадрового состава.

#### **«Развитие и оценка персонала организации»:**

1. Виды адаптации персонала и факторы, на нее влияющие.

2. Программа адаптации нового сотрудника. Этапы адаптационного периода.

3. Оценка эффективности адаптационных мероприятий.

4. Основные понятия и концепции обучения персонала организации. Виды обучения персонала.

5. Методы обучения персонала на рабочем месте.

6. Методы обучения персонала вне рабочего места.

7. Активные методы обучения персонала организации. Коучинг.

8. Цели и задачи системы управления профориентацией персонала в организации.

9. Деловая карьера персонала организации.

10. Планирование и контроль деловой карьеры персонала организации.

11. Этапы карьеры и потребности менеджера по персоналу.

12. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера».

#### **«Технологии подбора персонала»:**

1. Оценка потребности в персонале.

2. Планирование потребности в персонале.

3. Принципы отбора персонала на вакантную должность: Принципы подбора человека под задачу. Принцип подбора задачи под человека.

4. Планирование потребности в персонале: текучесть кадров, качество персонала.

5. Источники поиска кандидатов на вакантную должность: внутренние, внешние.

6. Планирование мероприятий по отбору персонала в организацию.

7. Профессиональный отбор кандидатов на вакантную должность.

8. Этапы отбора кандидатов на вакантную должность.

9. Методы и методики оценки личностных и профессиональных качеств претендента на вакантную должность.

10. Принятие решения о приеме на работу. Процесс найма персонала.

#### **«Мотивация и стимулирование персонала»:**

1. Сущность, формы и структура потребностей человека. Связь потребностей с трудовой деятельностью.

2. Понятие «мотив»; формирование мотива как процесс возникновения связи потребности с отвечающими ее удовлетворению предметами; сущность, структура, основные функции и особенности формирования мотива труда.

3. Характеристика мотивационной сферы личности; мотивация трудовой деятельности как функция управления персоналом.

4. Содержательные теории трудовой мотивации

5. Процессуальные теории трудовой мотивации.

6. Методы изучения трудовой мотивации.

7. Стимулирование труда как способ управления трудовым поведением работника. Процесс образования и взаимодействия мотивов и стимулов труда, взаимосвязь стимулов и мотивов в управлении персоналом организации.

8. Основные направления стимулирования персонала.

9. Перечень направлений материального стимулирования.

10. Перечень направлений морального стимулирования; виды морального стимулирования

11. Проблемы, свидетельствующие о необходимости совершенствования системы мотивации персонала.

12. Основные компоненты комплексной системы мотивации персонала; цели и инструменты мотивации.

**«Организация труда персонала» - по выбору слушателей** выполнение письменного задания по теме «Изучение затрат рабочего времени и содержание труда персонала организации».

В ходе выполнения задания рассматривается и анализируется использование рабочего времени сотрудника любого предприятия (учреждения) при выполнении отдельных видов работ. При этом рассчитываются коэффициенты, приведенные в методических указаниях, и определяется загрузка исполнителя в течение рабочего дня (смены) на основе табличных данных «Результаты фотографии рабочего дня».

**Методические указания** к выполнению работы.

Фотографией рабочего времени называют способ наблюдения, при котором изучаются все без исключения затраты рабочего времени в течение смены. Цель проведения фотографии рабочего времени состоит в выявлении недостатков в организации труда и производства, разработке мероприятий по устранению выявленных недостатков, выявлении причин потерь и нерациональных затрат рабочего времени и разработке мероприятий по улучшению его использования, изучении передовых приемов и методов труда для их распространения, определении загрузки исполнителей в течение рабочего дня и т.д.

Фактические затраты рабочего времени работника, согласно исходным данным, распределяются по категориям затрат рабочего времени, анализируются и составляется фактический и рациональный баланс времени рабочего дня.

В раздел «Анализ потерь рабочего времени» формы ТНУ-2 вносятся только те затраты рабочего времени, которые необходимо полностью ликвидировать: нерегламентированные перерывы, вызванные нарушением производственного процесса или нарушением трудовой дисциплины, а также потери рабочего времени, вызванные выполнением случайной и лишней непроизводительной работы.

Для составления фактического баланса времени рабочего дня средние арифметические значения по каждой строке фактических затрат из раздела «Баланс времени рабочего дня» переносятся в раздел «Аналитическая сводка» и суммируются. Затем составляется нормальный (рациональный) баланс времени рабочего дня, который не содержит потерь и лишних затрат времени, выявленных при анализе наблюдений. При этом разрабатываются организационно-технические мероприятия, с учетом которых составляется уплотненный баланс времени рабочего дня. Полученная в результате ликвидации потерь и лишних затрат рабочего времени экономия времени относится на оперативное время нормального (рационального) баланса.

В процессе обработки материалов фотографий рабочего дня принято вычислять ряд коэффициентов, позволяющих сделать выводы об уровне НОТ на данном рабочем месте.

Эти коэффициенты определяются по следующим формулам:

1) коэффициент использования рабочего времени:

$$K1 = (ПЗ+ОБ+О+В+ПР)/Тсм,$$

где ПЗ, ОБ, О, В, ПР – время выполнения подготовительно-заключительных действий, обслуживания рабочего места, время основной и вспомогательной работы и время регламентированных перерывов в мин;

$T_{см}$  – продолжительность смены в мин;

2) удельный вес оперативного времени:

$$K2 = (O+V) / T_{см}$$

3) коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от исполнителя

$$K3 = (ПРТ + НРн + СРн) / T_{см},$$

где ПРТ – время регламентированных перерывов по организационно-техническим причинам в мин;

НРн, СРн – время выполнения лишней и случайной работы, не зависящей от исполнителя в мин;

4) коэффициент потерь рабочего времени, зависящих от исполнителя:

$$K4 = (ПНД + НРз + СРз) / T_{см},$$

где ПНД – время перерывов, зависящих от исполнителя, в мин;

НРз, СРз – время выполнения лишней и случайной работы, зависящей от исполнителя (исправление собственного брака, излишние действия по неопытности и т.п.), в мин;

Коэффициенты  $K1, K2, K3, K4$  определяются для фактического и нормального (рационального) балансов времени рабочего дня.

5) коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени

$$K5 = 1 + (T_{изл} / (T_{см} - T_{изл})),$$

где  $T_{изл}$  – величина возможного сокращения потерь времени в мин;

6) коэффициент загрузки работников в течение смены в процентах

$$K_{загр} = T / (T_{см} - T_о) * 100,$$

где  $T$  – суммарная трудоемкость выполнения основных и вспомогательных работ (операций) в мин;

$T_о$  – время на отдых и личные надобности в мин.

Еще одним вариантом выполнения текущего контроля является подготовка сообщения об организации труда персонала на отдельном предприятии.

**«Управленческое консультирование»** - выполнение тестового задания.

1. В чем состоит назначение консультирования

- а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач;
- б) в принятии за клиента управленческих решений;
- в) в беседе с клиентом по различным вопросам;
- г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

- а) компетентность;
- б) неопределенность;
- в) независимость;

г) эффективность.

3. Консультирование с позиций функционального подхода – это:

- а) любая форма оказания помощи клиенту;
- б) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
- в) приход консультанта на объект консультирования;
- г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

4. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:

- а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
- б) союз профессионалов-консультантов;
- в) общество независимых экспертов;
- г) фирма, работающая в сфере услуг;

5. Основной задачей консультирования являются:

- а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
- б) обучение клиента;
- в) спасение клиента от банкротства;
- г) управление клиентом.

6. Процесс консультирования – это:

- а) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- б) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- в) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

7. Кто является субъектом консультирования?

- а) внешние организации;
- б) внутренние консультанты;
- в) клиенты;
- г) западные консультанты.

8. Консультант- это:

- а) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- б) аудитор;
- в) специалист, имеющий управленческое образование;
- г) специалист, имеющий экономическое образование.

9. Эффективный консультант должен:

- а) обладать навыками системного подхода к решению проблемы;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) выполнять все требования руководителя компании-клиента;
- г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.

10. В этап процесса консультирования «Диагноз» входят:

- а) детальное изучение проблемы;
- б) первый контакт с клиентом;
- в) обучение клиента;
- г) выработка решения.

11. В этап процесса консультирования «Подготовка» входят:

- а) контракт на консультирование;
- б) обнаружение фактов;
- в) выработка решений;
- г) конечный отчет.

12. В этап консультирования «Внедрение» входят:

- а) обучение клиента;
- б) планирование задания;
- в) оценка альтернативных вариантов;
- г) корректировка предложений.

13. В этап консультирования «Завершение» входят:

- а) конечный отчет;
- б) анализ и синтез фактов;
- в) планирование задания;
- г) первый контакт с клиентом.

14. В этап консультирования «Планирование действий» входят:

- а) предложения клиенту относительно задания;
- б) оценка альтернативных вариантов;
- в) корректировка предложений;
- г) выработка решений.

### **Перечень практических заданий:**

#### **Ситуационная задача 1.**

Представить анализ причинно-следственных отношений в стратегической карте организации по направлениям:

- 1.«персонал – бизнес-процессы»,
- 2.«персонал – маркетинг»,
3. «персонал – финансы»,
4. «персонал – обучение»,
- 5.«персонал – инновации».

#### **Ситуационная задача 2.**

На основе теоретического материала составить алгоритм разработки оперативного плана работы с персоналом.

#### **Ситуационная задача 3.**

Руководитель небольшой фирмы, с целью повышения производительности труда для выполнения срочного задания на одном из наиболее важных участков сообщает своим сотрудникам, что те, кто согласятся работать по выходным дням в течение всего августа, получат бесплатные недельные путевки на базу отдыха сразу же после окончания задания. Но, к своему удивлению, он не видит энтузиазма среди сотрудников и не понимает причины этого.

Аргументировано обосновать какую мотивационную ошибку совершил этот руководитель.

### Ситуационная задача 5.

Вы руководите небольшой группой сотрудников, которые очень отличаются между собой, но все являются хорошими работниками. Какие формы мотивации Вы будете к ним применять, если:

- 1-й сотрудник – очень общителен;
- 2-й сотрудник – любит командовать;
- 3-й сотрудник – творческая личность;
- 4-й сотрудник – очень консервативен;
- 5-й сотрудник – простой «работяга».

Объясните свой выбор с точки зрения содержательной теории мотивации.

Критерии оценки (зачет):

Зачтено	Проявляет глубокие и полные знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы, последовательно и четко отвечает на вопросы теста, уверенно ориентируется в проблемных ситуациях, демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делает правильные выводы, проявляет творческий подход к пониманию, изложению и использованию программного материала, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
Неудовлетворительно	Имеет существенные пробелы в знании программного материала, не способен последовательно и аргументировано его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на основные и дополнительные вопросы, не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Критерии оценки (экзамен):

Отлично	Проявляет глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы, последовательно и четко отвечает на вопросы, уверенно ориентируется в проблемных ситуациях, демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делает правильные выводы, проявляет творческий подход к пониманию, изложению и использованию программного материала, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
Хорошо	Показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы, дает полные ответы на вопросы, допуская некоторые неточности, правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций, демонстрирует хороший уровень освоения материала, в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
Удовлетворительно	Показывает знание основного материала, достаточное для предстоящей профессиональной деятельности, при ответе на вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в

	изложении отдельных знаний, не проявляет творческого подхода к усвоению материала, не в полной мере способен применять теоретические знания к анализу практических ситуаций.
Неудовлетворительно	Имеет существенные пробелы в знании программного материала, не способен последовательно и аргументировано его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на основные и дополнительные вопросы, не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

«Организационная конфликтология»

1. Провести диагностическое исследование по тестовым заданиям:

- Тест. Оценка акцентуации характера по методике Шмишека.
- Тест. Самооценка конфликтности.
- Тест. Оценка стратегий поведения в конфликте по методике Дж. Г. Скотт.
- Тест. Опросник Томаса.

**Блиц-игра «Разработка и принятие управленческих решений» (по карточкам)**

### **Модуль 5. Развитие личной эффективности руководителя**

**В результате освоения программы слушатель должен знать:**

- определение, структуру и содержание понятия «эмоциональный интеллект» (Дэниэл Гоулман);
- специфику диагностики эмоциональных состояний;
- основные этапы коммуникации;
- законы межличностного и группового влияния в коммуникации;
- основные факторы формирования имиджа руководителя;
- основы композиция речи и текстов.

**В результате освоения программы модуля слушатель должен уметь:**

- использовать на практике полученные знания об основных законах восприятия и психологии влияния;
- использовать на практике технологию управления эмоциональной сферой в коммуникации;
- выстраивать коммуникации с разными людьми и группами;
- составлять тексты выступления;
- формировать имидж организации, сотрудников и личный имидж себя как руководителя.

### **Контроль и оценка результатов освоения учебного модуля**

Текущая аттестация включает в себя выполнение заданий, предложенных для самостоятельной работы.

**Задание 1.** Охарактеризовать действия HR- менеджера в технологии «Тимбилдинг» (англ. Team building — построение команды).



**Задание 2.** Подобрать оценочный материал для определения ролевых позиций сотрудников в коллективе.

2. Провести диагностическое исследование по тестовым заданиям:

– Тест. Оценка акцентуации характера по методике Шмишека.

– Тест. Самооценка конфликтности.

– Тест. Оценка стратегий поведения в конфликте по методике Дж. Г. Скотт.

– Тест. Опросник Томаса

**Задание 3.**

1. Раскройте сущность и приведите примеры следующих типологий организационных культур:

а) типология С. Хонди (С. Ханди);

б) типология Г. Хофстида;

в) типология Хофштеда;

г) типология Р. Блейка;

д) типология Ж. Мутона;

е) типология Уильяма Оучи;

ж) типология Т.Е. Дейла;

з) типология А.А. Кеннеди;

и) типология Р. Акоффа;

к) типология М. Бурке.

**Задание 4.** Подберите несколько (3-4) методик, с помощью которых можно диагностировать организационную культуру учреждения, организации, предприятия (автор, описание диагностического материала).

Проанализируйте на примере своего предприятия, организации, учреждения уровень и специфику организационной культуры, типичной для вас:

- что характеризует КК вашей организации (основные идеи, ценности, традиции, миссия, философия и др.);

- какими способами новые сотрудники организации получают информацию о КК предприятия;

- оцените социально-психологический климат вашего учреждения (негативный, оптимальный, комфортный и др.);

- какими способами руководство организации и сотрудники поддерживают КК организации;

- на ваш взгляд, чего не хватает КК вашей организации (слабые стороны);

- сильные стороны КК вашей организации;

- имеется ли в вашей организации этический кодекс (если ДА: проанализируйте ЭК на предмет отражения в нем элементов КК (этический кодекс приложить к работе);

- особые традиции и символика организации;

- общий вывод и рекомендации руководству и сотрудникам организации по поддержанию или оптимизации организационной культуры.

**Задание 5.**

1. Письменно ответьте на предложенные ниже вопросы:

- Предложите классификацию методов принятия управленческих решений по различным критериям (выделить не менее 5-7 критериев).

- Какие факторы определяют эффективность принятых решений.

- Каковы некоторые принципы принятия решения, какие из них, на ваш взгляд, приоритетны.

2. Проведите системный анализ конкретной хорошо знакомой Вам производственной ситуации и примените изученные Вами методы принятия решений для подготовки организационных или иных мероприятий в своей организации. Оформите работу в виде доклада вышестоящему руководителю или органу.

### **Тест «Корпоративная культура».**

1. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:

- хорошую культуру;
- локальную культуру;
- положительную культуру;
- функционально значимую культуру;
- отрицательную культуру;
- негативную культуру;

2. Корпоративная культура выполняет следующие функции:

- смыслообразующую;
- рекреативную;
- общественной памяти;
- распределительную;
- воспроизводственную;
- поддерживающую.

3. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:

- анализ корпоративной культуры;
- адаптацию корпоративной культуры;
- исследование корпоративной культуры;
- построение профиля корпоративной культуры;
- разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
- внедрение новой ценности в организации;

4. Оценка корпоративной культуры включает в себя:

- анализ корпоративной культуры;
- адаптацию корпоративной культуры;
- исследование корпоративной культуры;
- построение профиля корпоративной культуры;
- разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
- внедрение новой ценности в организации.

5. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:

- интервью;
- включенное наблюдение;
- анализ документов;

- анкетный опрос;
  - тест;
  - экспертный опрос.
6. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение...
- клиентов компании;
  - сотрудников компании;
  - собственников компании;
  - контролирующих органов;
  - практикантов;
  - прессы.
7. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:
- на клиентов;
  - на технологию;
  - на коммуникации;
  - на издержки;
  - на компанию;
  - на сотрудников.
8. Оценка корпоративной культуры возможна на основе...
- миссии развития компании;
  - стратегии развития компании;
  - ценностей компании;
  - результатов компании;
  - клиентов компании;
  - собственников компании.
9. Изменение корпоративной культуры включает в себя:
- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
  - изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
  - перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
  - изменение критерия стимулирования;
  - смена акцентов в кадровой политике;
  - смена организационной символики и обрядности.
10. Исследования Г. Хофштеде посвящены...
- выявлению типов корпоративной культуры;
  - выявлению аспектов корпоративной культуры;
  - анализу корпоративной культуры
  - диагностике корпоративной культуры;
  - анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре;
  - анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом.
11. Механизм образования культур различного уровня примерно одинаков:
- да;
  - нет.
12. Взаимодействие различных уровней культур приводит к:
- противостоянию уровней;

- взаимовлиянию уровней;
- взаимопроникновению уровней.

13. Существует частичное совпадение культур различного уровня системной организации:

- да;
- нет.

14. Появление особенностей культур различных организаций связано:

- с решением различного рода проблем выживания;
- с особенностями руководителя, основавшего организацию;
- с особенностями местности, где расположена организация;
- со стремлением руководства ограничить переход сотрудников в другую организацию.

15. Утверждение «отбор факторов для анализа культуры конкретной организации исследователь производит, опираясь только на свои теоретические предпочтения» является:

- верным;
- неверным.

### Практическое задание 1.

Проанализируйте приведенные в таблице формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив таблицу.

Основные принципы формирования управленческих команд:

1. Принцип «дополнения».
2. Принцип «согласия целей».
3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответственности каждого члена команды.
4. Принцип делового сотрудничества.
5. Принцип обмена информацией.

Сущность принципа	Название принципа
Функции, роль, ответственность каждого члена команды должны быть четко определены, исходя из его знаний, умений, способностей	
Работа команды предполагает готовность к сотрудничеству, деловому общению, открытость к мнениям других и к новым идеям, а также готовность поступиться собственными позициями	
Команда подбирается с учетом сильных и слабых сторон лидера, опыта его работы. Лидер при формировании команды должен выбирать людей, которые способны компенсировать его слабые стороны, недостаток идей и опыта	
Чтобы совместно решать проблемы, необходимо обеспечить каждому члену команды свободный	

доступ к информации, чтобы он мог знать то, что знает руководство и другие члены команды, и обмениваться с ними информацией. Никакая важная для совместной работы в команде информация не должна утаиваться	
В команде все должны правильно представлять себе цель и принимать ее. Общая цель должна органично сочетаться с целями каждого участника команды. Кратко этот принцип можно сформулировать так «Мы в одной лодке»	

### Практическое задание 2.

Составьте сравнительную таблицу, характеризующую сильную и слабую организационную культуру:

Параметр для сравнения	Слабая ОК	Сильная ОК
1. Позиция и характеристика лидера (руководителя) в коллективе		
2. Характеристика психологического климата и взаимоотношений в коллективе		
3. Наличие традиций, ритуалов, обрядов в организации. Отношение к ним руководства и коллектива		
4. Коммуникации в организации (вертикальные, горизонтальные)		
5. Репутация, имидж организации		
6. Особенности деловой карьеры сотрудников		
7. Внешние атрибуты трансляции организационной культуры в организации		
8. Эргономика офисных помещений и инфраструктура организации		
9. Справедливость распределения вознаграждения и символов статуса организации.		

**Тест текущего контроля успеваемости по темам «Техника публичного выступления» и «Формирование имиджа руководителя»**

Перечислите этапы коммуникации в их последовательности:

- а) синергия-раппорт-эмпатия;
- б) раппорт-эмпатия-синергия;
- в) эмпатия-раппорт-синергия.

2. Что такое раппорт?

- а) взаимопонимание;
- б) подстройка;
- в) ведение к цели.

3. Стадии раппорта

- а) общение;
- б) внешнее «отзеркаливание» чего? (допишите

в) внутреннее «отзеркаливание» чего?

г) ведение куда?

4. Какова статистика влияния средств самовыражения? (отметить)

- а) текст, слова - 7, 55, 38;
- б) голос, интонация – 7, 55, 38;
- в) жесты, мимика - 7, 55, 38.

5. К каким типам по восприятию относятся следующие категории аудиторий?

а) простые люди, рабочий класс, дети, пожилые, толпа: кинестетическая, визуальная, аудиальная (подчеркнуть);

б) коллеги, руководители среднего звена, люди с высшим образованием: кинестетическая, визуальная, аудиальная (подчеркнуть);

в) топ-менеджмент, совет директоров, инвесторы, правительство, международное общение: кинестетическая, визуальная, аудиальная (подчеркнуть).

6. Каковы этапы подготовки? Что необходимо, прежде всего, сформулировать перед началом написания речи?

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_
- г) \_\_\_\_\_
- д) \_\_\_\_\_

7. Какие вы знаете приемы взятия внимания?

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_
- г) \_\_\_\_\_
- д) \_\_\_\_\_
- е) \_\_\_\_\_

8. Что такое Тезисное утверждение (ТУ)?

- а) основная мысль, высказанная очень подробно;
- б) общий короткий вывод;
- в) общий короткий вывод не более 4 слов.

9. Как надо произносить ТУ?

- а) делать паузы через каждое слово;
- б) говорить в привычном ритме.

10. Как определить сверхзадачу?

- а) ответить на вопрос «Что я должен сделать?»;
- б) ответить на вопрос «Что должны сделать слушатели?».

### **Формирование имиджа руководителя**

1. Что такое имидж?

- а) внешний вид;
- б) мнение о человеке;
- в) публичное «Я».

2. Что такое габитарный имидж?

- а) внешний вид;
- б) дизайн кабинета;
- в) пластика, мимика, жесты.

3. Что такое кинетический /невербальный имидж?

- а) внешний вид;
- б) речь;
- в) аксессуары;
- г) жесты, мимика, поза, походка.

4. Что такое средовой имидж?

- а) оформление офиса;
- б) оформление кабинета;
- в) внешний вид.

5. Что такое вербальный имидж?

- а) речь человека;
- б) грамотность речи;
- в) логичность речи.

6. Три «Я» личности (подчеркнуть):

- а) «Я-образ» - мнение о себе, мнение окружающих, мое идеальное «Я»;
- б) «Я- идеал» - мнение о себе, мнение окружающих, мое идеальное «Я» ;
- в) «Я-концепция» - мнение о себе, мнение окружающих, мое идеальное «Я».

7. Что такое дресс-код?

- а) правила внешнего вида в организации;
- б) правила внешнего вида на деловых мероприятиях;
- в) правила поведения.

8. Назовите наиболее частые сокращения дресс-кода в официальных приемах:

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_ -
- г) \_\_\_\_\_

9. Невербальный имидж делового человека. Поставьте значки риторических жестов А контакта:

а) А0 - \_\_\_\_\_, А1 \_\_\_\_\_ А2 \_\_\_\_\_ А3 \_\_\_\_\_ А4 \_\_\_\_\_  
А5 \_\_\_\_\_ А2+2 \_\_\_\_\_

б) невербальный имидж делового человека. Поставьте значки жестов Р контакта:

Р0 \_\_\_\_\_ Р1 \_\_\_\_\_ Р2 \_\_\_\_\_ Р2 вниз \_\_\_\_\_ Р3 \_\_\_\_\_  
Р4 \_\_\_\_\_ Р5 \_\_\_\_\_

### **Речевой имидж руководителя**

1. Существуют ли правила телефонного общения по телефону?

а) да;

б) нет.

2. Если правила существуют, то каковы эти требования?

а) лаконичность;

б) структурированность

в) контроль за мимикой;

г) контроль за интонацией;

д) правила не существуют.

3. Напишите несколько фраз речевых клише делового общения

А) \_\_\_\_\_

Б) \_\_\_\_\_

В) \_\_\_\_\_

Г) \_\_\_\_\_

Д) \_\_\_\_\_

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое эмоциональный интеллект и его основные грани по Д. Гоулману?

2. Назовите основные базовые эмоции по К. Изарду.

3. Какова функция эмоций? Что такое эмоциональная атмосфера в коллективе и можно ли ей управлять?

4. Что такое эмпатия? Приведите примеры проявления эмпатии в процессе делового общения.

5. Что такое раппорт в общении?

6. Какие техники управления своими эмоциями вы знаете, какие наиболее эффективны для Вас?

7. Какие техники управления коллективными эмоциями вы знаете, что из вашей практики наиболее эффективно?

8. Работа с эмоциональным конфликтом, какова тактика поведения?

9. Какие теории мотиваций вы знаете?

10. Каковы основные положения мотивационной теории Стивена Рисса?

11. Как проявляются в поведении сильные базовые мотивы ваших коллег и близких? Приведите примеры.

12. Назовите законы влияния, как они работают на практике, приведите примеры.

13. Назовите основные типы аудиторий и инструменты влияния.



14. Назовите этапы подготовки к выступлению.
15. Назовите приемы взятия и удержания внимания.
16. Композиция и построение речи.
17. Визуальная поддержка: основные правила составления слайда.
18. Что такое энергетика выступления, основной «лидерский репертуар»?
19. Каковы основные риторические жесты?

## **Модуль 6. Документационное обеспечение управленческой деятельности**

### **В результате освоения программы модуля слушатель должен знать:**

- нормативное пространство, определяющее требования к документационному обеспечению управленческой деятельности;
- виды документов и значение документационного обеспечения управленческой деятельности;
- основные требования нормативных документов и ГОСТ к оформлению документации;
- системы документации, классификацию документов, современные требования к документационному обеспечению управления.

### **В результате освоения программы модуля должен уметь:**

- разрабатывать и оформлять основные виды организационной, управленческой документации и деловой корреспонденции;
- организовать технологические операции при работе с документами предприятия, учреждения;
- систематизировать документы и организовывать их хранения;
- владеть навыками организации документационного обеспечения управления.

### **Контроль и оценка результатов освоения учебного модуля**

#### **Выполнение контрольной работы «Требования к документам».**

1. Используя классификацию организационно-распорядительной документации, определите вид следующих документов.

1. Постановления, указания, указы, решения, приказы по основной деятельности.

2. Личное дело, личная карточка, трудовая книжка, приказ по личному составу.

3. Письма, факсы, телеграммы, докладные записки.

4. Положения, устав, инструкция, правила.

2. Заполните таблицу по классификации документов.

По наименованию	По месту составления	По степени гласности	По содержанию
1	2	3	4

По срокам исполнения	По назначению	По юридической силе	По срокам хранения
5	6	7	8

3. Дайте определение следующим понятиям: документ, система документации, унифицированная система документации, стандартизация, юридическая сила документа.

4. Кто является разработчиком конкретных форм документов и систем документации?

### **Промежуточная аттестация включает в себя зачет.**

#### **Примерные вопросы к зачету:**

1. Понятие делопроизводства (документационное обеспечение управления). Нормативно-правовая база делопроизводства.

2. Реквизиты. Правила оформления.

3. Бланки организации. Виды и особенности.

4. Классификация документов службы персонала.

5. Организационно-распорядительная документация: приказ, распоряжение, указания, решение.

6. Справочно-информационная документация: докладная, объяснительная, служебная записки, справка, акт, протокол, доверенность, телефонограмма.

7. Технологическая цепочка приема граждан на работу. Состав документов, необходимых для решения вопросов о приеме на работу.

8. Оформление документов, необходимых для решения вопроса о приеме на работу. Составление резюме, автобиографии. Заполнение личного листка по учету кадров или анкеты.

9. Рекомендательные письма и характеристики, заявление о приеме на работу.

10. Заключение трудового договора. Издание приказа о приеме на работу. Заполнение унифицированной формы № Т 2.

11. Технологическая цепочка перевода сотрудника на другую работу. Документирование инициативы о переводе на другую работу. Документирование решения о переводе на другую работу.

12. Документирование процедуры поощрения работника.

13. Документирование процедуры применения дисциплинарного взыскания.

14. Оформление текстовых приказов по личному составу.

15. Ежегодные основные и дополнительные оплачиваемые отпуска. График отпусков. Отпуск без сохранения заработной платы.

16. Служебное задание. Приказ о направлении в командировку. Командировочное удостоверение. Отчет о результатах командировки.

17. Технологическая цепочка оформления аттестации. Необходимые документы.

18. Документирование процедуры увольнения работника. Особенности увольнения работника, обладающего знанием конфиденциальной информации организации. Составление приказа об увольнении работника.

19. Трудовая книжка. Правила ведения трудовых книжек.

20. Формирование и ведение личного дела работника. Хранение личных дел.

21. Оформление и ведение учетной кадровой документации.

22. Номенклатура дел службы персонала.

23. Подготовка дел к архивному хранению.

### **Практическое задание 1.**

#### **Составление бланков документов.**

1. На основе предложенных сведений спроектируйте бланк для письма, общий бланк, бланк должностного лица, бланк конкретного вида документа (недостающие реквизиты придумайте самостоятельно):

– Министерство просвещения РФ, Южно-Уральский институт экономики и права;

– ЗАО «Форт-Электронике», 454000, г. Челябинск, ул. Энтузиастов, д. 45, тел./факс 265-98-76, ОГРН, ОКПО, ИНН/КПП;

– Акционерное общество «Атомпромкомплекс», служба документационного обеспечения управления.

2. Оформите правильно реквизиты.

а) В.С. Журавлеву

Директору МОУ СОШ № 52

б) ОАО «Сатурн»

Генеральному директору ОАО

«Сатурн» Зайцеву В.С.

в) Вознесенской Е.К.

454048, Челябинск,

ул. Воровского, 48, кв. 5

г) «Гидротурбина»

Отдел кадров Директору ОАО Петрову Л. И.

3. Найдите ошибки в оформлении согласования. Исправьте их.

а) СОГЛАСОВАНО

Начальник цеха № 3

Ковалев Г. С.

05.02.2020

б) СОГЛАСОВАНО:

Протокол заседания

педагогического совета

от 28.02.20 № 4

в) Начальник общего отдела

С. В. Новиков

08.07.19

4. Найдите ошибки в оформлении реквизитов.

а) УТВЕРЖДАЮ:

Директор МОУ СОШ № 7

А. Т. Репникова

02.02.2020

б) Утверждаю  
Президент АО «Турист»  
А. В. Жмаков  
10.8.2019 г.

в) УТВЕРЖДЕНО

Приказ директора АО «БИКОМ»

от 07.02.20 № 38

## **Практическое задание 2.**

### **Кадровая документация.**

1. Придумайте недостающие реквизиты и оформите один сложный приказ в соответствии с нижеприведенными данными.

1. УВОЛИТЬ 17 марта 2020 г. Игнатову Антонину Ивановну старшего лаборанта лаборатории № 12 в связи с истечением срока трудового договора, пункт 2 ст.77 ТК РФ.

Основание: 1 пункт 13 трудового договора от 17.01.2020 № 89

2. Письменное предупреждение от 14.03.2020 № 33

3. Решение профсоюзной организации о согласии на увольнение от 14 марта 2020 г.

Генеральный директор

С приказом ознакомлена

подпись

В.В. Макаров

Игнатова А.И.,

17 марта 2020 г.

2. Уволить 17 марта 2020 г. Иванова Петра Алексеевича цех № 12 токаря 4-го разряда в связи с истечением срока трудового договора, п.2 ч.ст.77

Основание уведомление от 00.00.0000 (или заявление работника от 00.00.0000)

3. Перевести на другую работу с 15.04.2020 г временно Попова Глеба Васильевича на должность упаковщика базы № 3 с окладом 9000 рублей и надбавкой 800 руб.

Основание 1. Заявление Попова В.Г. от 14 апреля 2020г. № 5.

2. Медицинское заключение от 14.04.2020г № 32.

4. Принять на работу Смирнова Николая Ивановича инженером 1 категории в технологический отдел с окладом 25000 руб. с .....

Основание:

5. Предоставить ежегодный оплачиваемый отпуск Петровой Ирине Сергеевне, инженеру 2 категории технологического отдела, с.... по.....

Основание:

### **Кадровая документация.**

Оформите индивидуальные приказы и заполните трудовую книжку; внесите записи на основании следующих данных (недостающие данные придумайте самостоятельно).

1. Принять на работу с 15.01.2020 Паршина Геннадия Ивановича в отдел кадров на должность менеджера по персоналу с окладом 13500 рублей с испытательным сроком 1 месяц.

Указывается ли в трудовой книжке испытательный срок?

1. Принять на работу с 21.02.2020 Федорову Ольгу Николаевну в канцелярию на должность делопроизводителя с неполной рабочей неделей (понедельник, четверг) с оплатой труда пропорционально отработанному времени из оклада 17300 рублей.

2. Переведите Федорову Ольгу Николаевну на полный рабочий день.

3. Переведите Сироткина Степана Ивановича в другой отдел фирмы «Алгоритм» на вышестоящую должность.

4. Увольте Фролову Ольгу Семеновну по собственному желанию.

5. Предоставьте ежегодный оплачиваемый отпуск Иванову Петру Григорьевичу.

### **Практическое задание 3.**

Составление и оформление личных дел.

1. Составьте форму внутренней описи личного дела.

2. Когда заводят личное дело на работника?

3. Укажите сроки хранения личных дел уволенных работников.

Критерии оценки.

Критерии оценки на зачете.

Зачет предусматривает выполнение практического задания. Практические задания позволяют оценить уровень теоретической подготовки слушателей в области управления персоналом, и направлены на выявление уровня владения практическими навыками работы.

«Зачтено» выставляется слушателям, показавшим знания теоретической части курса (возможно с незначительными замечаниями), умение проиллюстрировать изложение практическими приемами и расчетами, выполнившим практическое задание, а также ответившим на дополнительные вопросы преподавателя.

«Не зачтено» выставляется, если есть существенные пробелы в знаниях основных положений теории, отсутствуют умения применения теоретических знаний на практике, не выполнены практические задания, нет ответов на вопросы преподавателя.

### **Рекомендации слушателям:**

**Подготовка к лекции** заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

**Подготовка к практическим занятиям:**

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечне знаний и умений, терминов и учебных вопросов может быть использована Вами в качестве ориентира в организации обучения.

**Подготовка к зачету (экзамену):**

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данному учебному разделу. В начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для самостоятельного изучения.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

## **Требования к содержанию, объему и структуре выпускных квалификационных работ**

### **1. Общие положения**

1.1. Выполнение и защита ИАР являются обязательным видом итоговой аттестации выпускников по дополнительной образовательной программе профессиональной переподготовки.

1.2. ВКР позволяет выявить и оценить готовность к выполнению нового вида профессиональной деятельности.

1.3. ВКР представляет собой самостоятельное и логически завершенное исследование, связанное с решением теоретических задач в изучаемой сфере в котором раскрывается содержание и технологии решения этих задач в практической деятельности.

1.4. Выполнение ВКР является заключительным этапом обучения по дополнительной образовательной программе профессиональной переподготовки и ставит своей целью:

- расширение, закрепление и систематизацию теоретических знаний в области менеджмента организации;

- приобретение навыков практического применения теоретических знаний при решении научных, организационно-управленческих или творческих задач;

- формирование навыков проведения самостоятельных теоретических и опытно-экспериментальных исследований;

- приобретение опыта обработки, анализа и систематизации результатов исследования, оценки их практической значимости.

Задачами ВКР являются:

- расширение и систематизация знаний в области менеджмента;

- отработка навыков научно-исследовательской работы в новом виде профессиональной деятельности;

- более глубокое изучение методов аналитической и проектной работы по формированию организационных систем работы с персоналом.

1.5. ВКР свидетельствует о наличии глубоких и всесторонних знаниях объекта и предмета исследования способности к самостоятельному выполнению новой профессиональной деятельности.

## **2. Выбор и утверждение темы работы**

2.1. Тематика ВКР должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития науки, быть ориентированной на практическую деятельность. Тематика выпускных квалификационных работ при подготовке менеджеров отражает все сферы использования этих специалистов, основные направления их деятельности и выполняемые ими функции.

2.2. Слушателю предоставляется право выбора темы ВКР; *он может также предложить свою тему с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки.*

2.3. Руководителями ВКР могут быть преподаватели модулей дополнительной образовательной программы профессиональной переподготовки.

Руководитель:

- совместно со слушателем определяет тему ВКР;

- оказывает помощь в разработке содержания ВКР;

- рекомендует необходимую основную литературу, справочные и другие источники по теме;
- проводит систематические беседы-консультации по организации исследовательской работы;
- проверяет выполнение работы (по частям и в целом). Если представленный материал не отвечает требованиям, научный руководитель делает необходимые замечания и возвращает текст на доработку;
- по окончании работы рекомендует ВКР к защите.

### **3. Содержание работы**

3.1. ВКР содержит обоснование выбора темы исследования, обзор научно-теоретической, научно-методической и специальной литературы по теме, изложение полученных результатов исследования, конкретные выводы и предложения.

3.2. В работе должна быть четко выдержана следующая структура:

- введение, которое содержит четкое и краткое обоснование выбора темы; определение ее актуальности, объекта и предмета исследования, формулировку целей и задач, описание использованных при выполнении работы методов исследования, базы проведения исследования;
- основная часть (теоретическая и опытно-экспериментальная (проектная)), в которой излагаются теоретические основы поставленной проблемы, научно-теоретическое описание темы, включая освещение различных научных концепций по данной теме; описываются проведенные наблюдения и эксперименты, полученные результаты, дается всесторонний и объективный анализ и интерпретация собранного фактического материала, включая постановку (выявление) практической проблемы, сформулированной на основе анализа практики, должна включать исследовательский, или проектный раздел;
- заключение, в котором содержатся итоги работы, выводы и практические рекомендации, указывается их значимость, возможность внедрения результатов и дальнейшие перспективы работы над проблемой;
- список литературы, в котором указываются все использованные источники, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные;
- приложения, которые включают первичный эмпирический материал, результаты его математической обработки, итоги исследования, представленные в обобщенном виде, графики, таблицы и т.п.

3.3. Рекомендуемый объем текстовой части работы – не менее 40–45 страниц (без приложения).

3.4. ВКР должна продемонстрировать уровень владения автором методами научного исследования и научным языком, умение кратко, логично и аргументировано излагать материал.

3.5. ВКР не должна носить компилятивный характер. Выводы, предложения и рекомендации по исследуемой проблеме должны носить конкретный характер и иметь практическую и теоретическую ценность, обладать элементами новизны.



3.6. Текст ВКР печатается на компьютере, через полтора интервала, с соблюдением установленного формата. Страницы выпускной квалификационной работы нумеруются (начиная с титульного листа, но на нем страница не ставится). Работа сдается в канцелярской папке с пружинным механизмом.

#### **4. Защита работы**

4.1. Защита ВКР проходит публично на заседании аттестационной комиссии, либо в дистанционном режиме ВКС (видеоконференцсвязь).

4.2. К защите слушатель должен подготовить доклад и необходимый иллюстрированный материал (презентацию), которыми он предполагает воспользоваться в ходе защиты.

4.3. При оценке выпускной квалификационной работы дополнительно должны быть учтены качество сообщения, отражающего основные моменты ВКР и ответы на вопросы.

4.4. Для определения качества выпускной квалификационной работы предлагаются следующие основные показатели ее оценки:

- соответствие темы исследования требованиям направления подготовки;
- практическая актуальность для решения организационно-управленческих задач развития организации;
- достоверность и объективность работы, использование результатов исследований отечественной и зарубежной науки, собственных исследований, регионального опыта и социологических исследований системы управления;
- логические аргументы; апробация в среде специалистов, практиков, преподавателей, исследователей и т.п. в области управления;
- анализ передового опыта управления организациями; возможность использования результатов в профессиональной практике;
- профессиональная компетентность, умения систематизировать и обобщать факты и достижения конкретной работы, самостоятельно решать типовые задачи в области управления с использованием научных подходов;
- использование современных информационных технологий, способность применять в работе математические методы и вычислительную технику;
- структура работы и культура её оформления, последовательность, логичность, завершенность изложения, наличие научно-справочного аппарата, стиль изложения.

#### ***Отметка «отлично» ставится, если:***

- ответы на вопросы носят развернутый характер, при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, а также описания профессиональной деятельности используются материалы современных пособий и первоисточников;
- при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики, и четко формулируется определение, основанное на понимании контекста из появления данного термина в системе профессионального понятийного аппарата;

- ответы на вопросы имеют логически выстроенный характер, часто используются такие мыслительные операции как сравнение, анализ и обобщение;
- ярко выражена личная точка зрения слушателя, при обязательном владении фактическим и проблемным материалом, полученным на лекционных, семинарских, практических занятиях и в результате самостоятельной работы.

***Отметка «хорошо» ставится, если:***

- ответы на вопросы в целом раскрывают особенности развития тех или иных профессиональных идей, для описания профессиональной деятельности используются материалы современных пособий и первоисточников;
- при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики профессиональной деятельности, определение того или иного понятия формулируются в основном без знания контекста его развития в системе профессионального понятийного аппарата;
- ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, но используются такие мыслительные операции как сравнение, анализ и обобщение;
- имеется личная точка зрения слушателя, основанная на фактическом и проблемном материале, приобретенная на лекционных, семинарских, практических занятиях и в результате самостоятельной работы.

***Отметка «удовлетворительно» ставится, если:***

- в ответах недостаточно раскрываются и анализируются основные противоречия и проблемы менеджмента;
- при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, а также описания профессиональной деятельности недостаточно используются материалы современных пособий и первоисточников, допускаются фактические ошибки;
- представление о профессиональной деятельности частично (не в полном объеме) рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации;
- при ответе используется терминология и дается её определение без ссылки на авторов (теоретиков и практиков);
- ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, редко используются такие мыслительные операции как сравнение, анализ и обобщение;
- личная точка зрения слушателя носит формальный характер без умения её обосновывать и доказывать.

***Отметка «неудовлетворительно» ставится, если:***

- при ответе обнаруживается отсутствие владения материалом в объеме изучаемой образовательной программы;
- при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей не используются материалы современных источников;
- представление профессиональной деятельности не рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации;

– ответы на вопросы логически не выстроены, не используются такие мыслительные операции как сравнение, анализ и обобщение.

4.5. Продолжительность защиты одной ВКР - до 30 минут. Процедура защиты включает в себя:

- доклад автора;
- ответы на вопросы;
- обсуждение работы в свободной дискуссии.

4.6. Итоги защиты подводятся на закрытом заседании аттестационной комиссии, решение принимается большинством голосов, оформляется протоколом и объявляется в тот же день.

4.6. После защиты секретарь комиссии передает экземпляр выпускной квалификационной работы ответственному за хранение и архив.

### **Примерная тематика ВКР**

1. Особенности формирования кадровой политики организации.
2. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности.
3. Влияние факторов внутренней среды организации на процессы управления персоналом.
4. Формирование кадрового резерва организации.
5. Значение системы обучения молодых специалистов в деятельности организации.
6. Организация труда как условие повышения эффективности организации.
7. Оценка эффективности управления персоналом в кризисных условиях.
8. Социальная адаптация нового работника в организации.
9. Необходимость совершенствования работы с персоналом в современной организации.
10. Роль командной работы в повышении эффективности деятельности организации.
11. Особенности мотивации труда персонала в организации.
12. Гендерные особенности реализации потребностей в профессиональном росте работника организации.
13. Особенности адаптации женщин в современных организациях.
14. Риски и опасности работника на рынке труда.
15. Влияние эмоционально-психического состояния на отношение работника к труду.
16. Влияние уровня личностных качеств на отношение работника к труду.
17. Влияние уровня организационной культуры на отношение работника к труду.
18. Особенности рекрутинговых технологий в современных организациях.
19. Способы повышения эффективности технологии комплектования кадров.
20. Ротация кадров как способ оптимизации использования трудового резерва организации.

21. Управление конфликтами в организации.
22. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
23. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации.
24. Влияние стиля персонала на эффективность управленческой деятельности.
25. Совершенствование аттестационной процедуры в организации.
26. Управление профессиональной карьерой сотрудников организации.
27. Формирование группового поведения сотрудников организации.
28. Коммуникативное поведение в организации как фактор ее успешности.
29. Самоменеджмент как фактор успешности руководителя.
30. Роль руководителя в укреплении социально-психологического климата в коллективе.
31. SWOT-анализ как процедура моделирования стратегии организации.
32. Проблемы профессионального отбора персонала в условиях современного рынка труда.
33. Диагностика эффективности системы управления персоналом на предприятии и пути ее совершенствования.
34. Управление мотивацией труда персонала.
35. Управление стимулированием труда персонала.
36. Социально-психологические факторы адаптации персонала в организации.
37. Пути совершенствования социально-психологического климата в организации.
38. Пути совершенствования рабочих мест в организации.
39. Оценка психофизиологических состояний в профессиональной деятельности персонала.
40. Социально-проектная деятельности в управлении персоналом.