

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА"**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО "ИНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТА"

Д.Е. Гончаров



_____ 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Управление командой в условиях изменений»

Объем программы (трудоемкость): 16 академических часов

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

РАЗДЕЛ 1. КОМПЛЕКС ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

1.1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Общая характеристика программы:

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление командой в условиях изменений» (далее – программа) является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление командой в условиях изменений» разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Актуальность программы

Актуальность программы определяется тем, что в условиях технологических изменений от каждого руководителя требуется исключительно ответственное и профессиональное отношение к главному источнику развития компании – персоналу, способность извлекать синергетический эффект благодаря командному взаимодействию.

Командная работа – это умение общаться и налаживать конструктивный диалог с любым членом команды: слушать, слышать, задавать вопросы, аргументированно убеждать, корректно критиковать и принимать критику без обид, поддерживать обратную связь, относиться уважительно, делиться информацией и опытом, поддерживать и помогать, предлагать и не стесняться принимать помощь.

Управление командой является одной из ключевых категорий в анализе современных процессов управления человеческими ресурсами. Командные

игрок умеет поставить общий результат выше личного, а лидер команды умеет решать проблемы взаимодействия и усиливать своими действиями эффект от командного взаимодействия.

И хотя командная работа не является панацеей от всех бед, но она может стать реальным средством в достижении конкурентных преимуществ, одним из проявлений динамических способностей компании.

В условиях жесткой конкуренции и появления новых технологий невозможно быстро скопировать всего две вещи – интеллектуальный ресурс и эффективность взаимодействия между участниками бизнес-процессов.

Актуальность программы заключается в ее построении, выборе содержания в соответствии с потребностями руководителей бизнеса и предпринимателей. Программа соответствует требованиям современной бизнес-среды, поскольку современная ситуация в стране и мире предъявляет предпринимателям заказ на формирование гибкости мышления и запасом необходимых компетенций для грамотного управления подчиненными.

Категория обучающихся: руководители и кадровый резерв компаний

- лица, имеющие высшее образование, соответствующее области профессиональной деятельности;
- лица, получающие высшее образование, соответствующее области профессиональной деятельности;
- лица, имеющие высшее образование (непрофильное) и дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки, соответствующие области профессиональной деятельности.

Характеристика профессиональной деятельности слушателей

Основная цель вида профессиональной деятельности слушателей: обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации

Объем программы (трудоемкость): общая трудоемкость 16 академических часов.

Срок освоения программы — 4 учебные недели.

Режим занятий: 2 раза в неделю согласно расписанию. Для всех видов учебных занятий академический (учебный) час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения).

Язык обучения: русский.

Форма итоговой аттестации обучающихся: зачет посредством итогового тестирования.

Документ, выдаваемый после завершения обучения: удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

1.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

Цель программы заключается в совершенствование имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, управления изменениями; технологий оперативного управления персоналом организации;
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач, управления мотивацией персонала, его вовлеченностью.

Код, наименование обобщенной трудовой функция, уровень квалификации	Наименование трудовых функций, подлежащих совершенствованию в процессе обучения по программе	Код
Код: G Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации Уровень квалификации: 7	Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	G/02.7

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
<p>Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)</p>	<p>Планирование деятельности структурного подразделения и персонала</p> <p>Оперативное управление персоналом структурного подразделения организации</p> <p>Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения</p> <p>Разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения</p>	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>

1.3. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«Управление командой в условиях изменений»

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ¹				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятель- ная работа	Контроль	
1	Модуль 1. Понимание роли руководителя	1,0	0,7	0,3		
2	Модуль 2. Оперативное выявление проблем	1,0	0,9	0,1		
3	Модуль 3. Формулирование целей и задач	1,0	0,8	0,2		
4.	Модуль 4. Управление людьми	3,0	0,9	2,1		
5	Модуль 5. Управление командой	5,0	0,9	4,1		
6.	Модуль 6. Мотивация подчиненных	1,0	0,9	0,1		
7	Модуль 7. Совещания	0,5	0,5	-		
8.	Модуль 8. Управление изменениями	1,5	1,3	0,2		
9	Итоговая аттестация (итоговое тестирование)	2	-	-	2	Зачет
10	Итого	16	6,9	7,1	2	

¹ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

1.4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на совершенствование профессиональных компетенций в области реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации, управления командой в условиях изменений, обеспечивающих качественную, безопасную и эффективную профессиональную деятельность в современных условиях.

В планируемых результатах обучения отражается преемственность с профессиональным стандартом "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н) и требованиями соответствующего федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Программа направлена на совершенствование слушателями универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

В результате освоения программы слушатели будут обладать *универсальными компетенциями (УК)*, включающими в себя способность:

УК-1 осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;

УК-3 организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

УК-6 определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

В результате освоения программы слушатели будут обладать *общепрофессиональными компетенциями (ОПК)*:

ОПК-2 применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач;

ОПК-3 разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;

ОПК-4 проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
<p>Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)</p>	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления и мотивации персонала;
- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- нормы этики делового общения; структуру проведения совещания;
- структуру проведения изменений;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- структуру эффективной команды;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;
- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

РАЗДЕЛ 2. КОМПЛЕКС ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ

2.1. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление командой в условиях изменений»

Календарный график обучения является примерным, составляется и утверждается для каждой группы.

Срок освоения программы — 4 учебные недели. Начало обучения — по мере набора группы.

Дата начала занятий	Дата окончания занятий	Кол-во учебных недель	Кол-во учебных часов ²	Режим занятий
20 января 2025 г.	14 февраля 2025 г.	4	16	2 раза в неделю

Примерный режим занятий: 2 раза в неделю. Итоговая аттестация проводится согласно графику.

№ п/п	Наименование компонентов программы				
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1.	Модуль 1. Понимание роли руководителя	1,0			
2.	Модуль 2. Оперативное выявление проблем	1,0			
3.	Модуль 3. Формулирование целей и задач	1,0			
4.	Модуль 4. Управление людьми		3,0		
5.	Модуль 5. Управление командой			5,0	
6.	Модуль 6. Мотивация подчиненных				1,0
7.	Модуль 7. Совещания				0,5
8.	Модуль 8. Управление изменениями				1,5
9.	Итоговая аттестация (зачет)				2
10.	ВСЕГО	3	3	5	5

² Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

2.2. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

2.2.1. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы) <https://antitreningi.ru>

Платформа <https://antitreningi.ru> позволяет:

- конструировать учебный курс, размещать обучающие материалы и задания, создавать сценарии обучения;
- загружать обучающимся выполненные задания, а также вопросы в адрес преподавателя;
- проводить обучающие вебинары, задавать вопросы преподавателю в форме текстовых сообщений;
- получать отчеты и статистику по курсу, следить за успеваемостью и процессом обучения: осуществлять контроль прогресса изучения учебных материалов, количества выполненных обучающимися заданий, а также проверять выполненные ими задания.

Для освоения образовательной программы обучающийся должен иметь доступ в сеть интернет, а также персональный компьютер или смартфон. Используемое для обучения программное обеспечение и техника обучающегося должны соответствовать следующим техническим требованиям:

- для персонального компьютера: процессор с частотой работы от 1.5ГГц, Память ОЗУ объемом не менее 4 Гб, Жесткий диск объемом не менее 128 Гб, Монитор от 10 дюймов с разрешением от 1440*900 точек (пикселей), ОС Windows 7+ или Mac OS X от 10.7+, Браузер Google Chrome последней версии.

- для смартфона: операционная система Android версии 5.0 и выше, а также ОС iOS версии 10.0 и выше. оперативная память от 1 гб и выше, экран от 720×1280 и выше, Браузер Google Chrome последней версии.

Перечень технических средств для реализации программы

№ п/п	Наименование
1.	Ноутбук с предустановленным ПО и доступом к информационно-телекоммуникационной сети Интернет
2.	Наушники, микрофон, веб-камера
3.	Роутер

Совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств образовательной организации обеспечивает освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ

Основные формы и методы программы

Форма организации деятельности обучающихся на занятии: индивидуально-групповая. Программа предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Реализация дистанционных образовательных технологий

1.	Доступ к учебно-методическим материалам, размещенным в системе дистанционного обучения на базе платформы https://antitreningi.ru , осуществляется посредством сети Интернет с любых компьютерных или SMART - устройств.
2.	В начале обучения каждый обучающийся получает права доступа к цифровой образовательной платформе https://antitreningi.ru , индивидуальные учетные данные (логин, пароль) для доступа к личному кабинету; необходимые учебно-методические материалы для обучения с использованием дистанционных образовательных технологий.
3.	В процессе обучения преподаватели оказывают учебно-методическую помощь, которая заключается в проведении индивидуальных консультаций по запросу слушателя. Взаимодействие с преподавателями осуществляется дистанционно с использованием современных телекоммуникационных средств интернета (чат, форум и др.).
4.	Информация об успеваемости обучающихся и результатах аттестации сохраняется в базе данных в электронно-цифровой форме и в текстовой форме и доступна куратору программы обучения.

Лица, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца – удостоверение о повышении квалификации.

2.2.2. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Педагогические (кадровые) условия. Реализация программы обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам, в рамках изучаемого цикла.

2.3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.

Формы аттестации

Программой предусмотрен текущий контроль и итоговая аттестация слушателей.

Для проведения текущего контроля и итоговой аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Итоговая аттестация — процедура, проводимая с целью установления уровня знаний обучающихся с учетом прогнозируемых результатов обучения и требований к результатам освоения программы.

Слушатель допускается к итоговой аттестации после изучения модулей и тем программы в объеме, предусмотренном учебным планом.

Для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений требованиям соответствующей образовательной программы созданы фонды оценочных средств, включающие типовые задания и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения.

Обучающимся, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдаются удостоверения о повышении квалификации установленного образца.

При освоении программы параллельно с получением высшего образования удостоверения о повышении квалификации выдаются одновременно с получением соответствующего документа о высшем образовании.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, устанавливаемому организацией.

ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Обучающиеся допускаются к итоговой аттестации после изучения модулей и тем программы в объеме, предусмотренном учебным планом программы.

Оценка качества освоения учебной программы проводится в процессе итоговой аттестации в форме зачета посредством итогового тестирования.

Оценка по результатам итоговой аттестации выставляется по двухбалльной системе: «зачтено/не зачтено».

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Оценка «Зачтено» выставляется слушателю, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу использует его, не допуская неточностей в ответах на тестовые вопросы. Более 70% правильных ответов при решении итогового теста.
Не зачтено	Оценка «Не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки в ответах на тестовые вопросы. Менее 70% правильных ответов при решении итогового теста.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаётся удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, устанавливаемому организацией.

2.4. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Примерная тематика тестовых вопросов для итоговой аттестации (зачета):

1. Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, в организации – положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

2. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);
- в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
- г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

3. Управление персоналом – это:

- а) текущая оперативная работа с кадрами;
- б) управление человеческим фактором, т.е. целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых в организации мероприятий технического прогресса как условия лучшего

использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы;

в) совокупность административных мер, направленных на принуждение, а также экономическую мотивацию работника.

4. Интеллектуальные конфликты основаны:

а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;

б) на столкновении вооруженных групп людей;

в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;

г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;

д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

5. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

6. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:

а) низкий профессионализм персонала;

б) внешние и внутренние факторы;

в) внутренние, психологические;

г) логические, социологические, психологические.

7. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

8. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям -

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

9. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

10. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для организации на основе справедливости;

- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

11. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

- а) предстоящие сокращения;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.

12. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

13. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет?

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

14. К методам управления персоналом относятся:

- а) социально-психологические
- б) экономические
- в) административные
- г) все ответы верны

15. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

16. Какой вид стратегии управления персоналом может быть рекомендован организация, не располагающим достаточными финансовыми ресурсами?

- а) стратегия импорта;
- б) арендная стратегия;
- в) аутсорсинг;
- г) стратегия самообеспечения.

17. В чем заключается цель тимбилдинга?

- а) создание чувства единства коллектива, организованности и сплоченности;
- б) техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией;
- в) анализ и изучение проблем, стоящих перед организацией;
- г) алгоритмизация управления сложным объектом.

18. Суть делегирования состоит в:

- а) передаче части функций управляющего сотрудникам организации
- б) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- в) в доверии к своим подчиненным
- г) в установлении приоритетов

19. Какая концепция не относится к управлению персоналом?

- а) концепция научного управления
- б) концепция человеческого капитала
- в) концепция человеческих отношений
- г) концепция оргразвития

20. Чему из перечисленного в первую очередь способствует делегирование полномочий?

- а) снижению мотивации работников;
- б) увеличению численности работников;
- в) повышению эффективности работы рядовых сотрудников;
- г) снижению нагрузки на руководителя.

2.5. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основные принципы построения курса

Программа построена по модульному принципу, что позволяет более вариативно организовать образовательный процесс.

Программа предусматривает сочетание видеолекций с выполнением практических заданий.

Учебные модули построены с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач и индивидуальный подход к потребностям каждого обучающегося.

Обучение по дополнительной профессиональной программе предполагает изучение нескольких модулей.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность слушателей, способствовать формированию самостоятельного мышления.

Реализация программы осуществляется с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Форма итоговой аттестации по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации - зачет посредством итогового тестирования.

Обучающийся допускается к итоговой аттестации после изучения учебных материалов в объеме, предусмотренном учебным планом.

2.6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

2.7. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ МОДУЛЕЙ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 1. Понимание роли руководителя

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 1. Понимание роли руководителя является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации;
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ³				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
1	Модуль 1. Понимание роли руководителя	1,0	0,7	0,3		
1.1	Оперативное управление	0,1	0,1	-		
1.2	Управленческое мышление	0,1	0,1	-		
1.3	Ответственность и принятие решений	0,1	0,1	-		
1.4	Подходы для эффективных решений	0,4	0,1	0,3		
1.5	Фазы принятия решений	0,1	0,1	-		
1.6	Влияние личности руководителя	0,1	0,1	-		
1.7.	Сильные и слабые стороны руководителя	0,1	0,1	-		
	Итого	1,0	0,7	0,3		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 1. Понимание роли руководителя		
Видеолекция	0,1	Тема 1.1. Оперативное управление Оперативное управление. Задачи руководителя.
Видеолекция	0,1	Тема 1.2. Управленческое мышление Управленческое мышление. Особенности мышления руководителя.

³ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 1.3. Ответственность и принятие решений Ответственность и принятие решений. Сферы ответственности руководителя.
Видеолекция	0,1	Тема 1.4. Подходы для эффективных решений Подходы для эффективных решений. Методы принятия решений.
Практическое занятие	0,3	Подходы для эффективных решений
Видеолекция	0,1	Тема 1.5. Фазы принятия решений Фазы принятия решений. Поиск информации и повышение качества решений.
Видеолекция	0,1	Тема 1.6. Влияние личности руководителя Влияние личности руководителя. Анализ темперамента и его влияния на стиль управления.
Видеолекция	0,1	Тема 1.7. Сильные и слабые стороны руководителя Сильные и слабые стороны руководителя. Анализ своих психологических черт.
Всего	1,0	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Теории управления персоналом</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления;
- нормы этики делового общения;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- применять методы оперативного управления персоналом организации;

- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий в формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1.	Модуль 1. Понимание роли руководителя	1,0			
2.	ВСЕГО	1,0			

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 2. Оперативное выявление проблем

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 2. Оперативное выявление проблем является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации;
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ⁴				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
2	Модуль 2. Оперативное выявление проблем	1,0	0,9	0,1		
2.1	Виды информации	0,1	0,1	-		
2.2	Причины искажения информации при передаче	0,1	0,1	-		
2.3	Намеренные искажения информации	0,1	0,1	-		
2.4	10 критериев качества информации	0,2	0,1	0,1		
2.5	Способы выявления проблем в существующих процессах	0,1	0,1	-		
2.6	Понимание проблем	0,1	0,1	-		
2.7	12 шагов диагностики проблемы	0,1	0,1	-		
2.8	4 правила описания проблемы	0,1	0,1	-		
2.9	Ошибки в определении причин и следствий проблемы	0,1	0,1	-		
	Итого	1,0	0,9	0,1		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 2. Оперативное выявление проблем		
		Тема 2.1. Виды информации
Видеолекция	0,1	Виды информации. Виды и типы поступающей информации.
		Тема 2.2. Причины искажения информации при передаче
Видеолекция	0,1	Причины искажения информации при передаче. Особенности коммуникаций людей.

⁴ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 2.3. Намеренные искажения информации Намеренные искажения информации. Варианты манипуляций информацией.
Видеолекция	0,1	Тема 2.4. 10 критериев качества информации 10 критериев качества информации. Фильтры для информации.
Практическое занятие	0,1	10 критериев качества информации
Видеолекция	0,1	Тема 2.5. Способы выявления проблем в существующих процессах Способы выявления проблем в существующих процессах. Инструменты анализа руководителя.
Видеолекция	0,1	Тема 2.6. Понимание проблем Понимание проблем. Умение делать выводы из информации.
Видеолекция	0,1	Тема 2.7. 12 шагов диагностики проблемы 12 шагов диагностики проблемы. Структура анализа проблемы.
Видеолекция	0,1	Тема 2.8. 4 правила описания проблемы 4 правила описания проблемы. Особенности письменного изложения проблем.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 2.9. Ошибки в определении причин и следствий проблемы Ошибки в определении причин и следствий проблемы. Ловушки мышления руководителя.
Всего	1,0	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления;
- нормы этики делового общения;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и

навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
2	Модуль 2. Оперативное выявление проблем	1,0			
3	ВСЕГО	1,0			

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным

требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 3. Формулирование целей и задач

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 3. Формулирование целей и задач является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации.
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ⁵				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
3	Модуль 3. Формулирование целей и задач	1,0	0,8	0,2		
3.1	Шаблоны мышления по отношению к людям	0,1	0,1	-		
3.2	Ошибки в понимании сотрудников	0,1	0,1	-		
3.3	Виды и способы постановки задач	0,1	0,1	-		
3.4	Правила формулирования задач подчиненным	0,2	0,1	0,1		
3.5	Ошибки руководителя при постановке задач	0,1	0,1	-		
3.6	Ошибки стиля руководства	0,2	0,1	0,1		
3.7	Проведение руководящей встречи	0,1	0,1	-		
3.8	Причины плохой коммуникации с подчиненным	0,1	0,1	-		
	Итого	1,0	0,8	0,2		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 3. Формулирование целей и задач		
Видеолекция	0,1	<p style="text-align: center;">Тема 3.1. Шаблоны мышления по отношению к людям</p> <p>Шаблоны мышления по отношению к людям. Умение критически относиться к своим реакциям.</p>
Видеолекция	0,1	<p style="text-align: center;">Тема 3.2. Ошибки в понимании сотрудников</p> <p>Ошибки в понимании сотрудников. Особенности поведения подчиненных.</p>

⁵ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	<p>Тема 3.3. Виды и способы постановки задач</p> <p>Виды и способы постановки задач. Различные стили руководства.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 3.4. Правила формулирования задач подчиненным</p> <p>Правила формулирования задач подчиненным. Использование техники SMART и психологических особенностей людей.</p>
Практическое занятие	0,1	<p>Правила формулирования задач подчиненным</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 3.5. Ошибки руководителя при постановке задач</p> <p>Ошибки руководителя при постановке задач. Неточные и избыточные задачи.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 3.6. Ошибки стиля руководства</p> <p>Ошибки стиля руководства. Непоследовательное поведение и чрезмерное руководство.</p>
Практическое занятие	0,1	<p>Ошибки стиля руководства</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 3.7. Проведение руководящей встречи</p> <p>Проведение руководящей встречи. Выбор места и времени, управление вниманием.</p>

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 3.8. Причины плохой коммуникации с подчиненным Причины плохой коммуникации с подчиненным. Ошибки руководителя.
Всего	1,0	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять</p>	<p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>

	процедуры по ее оптимизации	
	Соблюдать нормы этики делового общения	

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления;
- нормы этики делового общения;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;
- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
3.	Модуль 3. Формулирование целей и задач	1,0			
4.	ВСЕГО	1,0			

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для входа на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 4. Управление людьми

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 4. Управление людьми является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации.
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ⁶				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
4.	Модуль 4. Управление людьми	3,0	0,9	2,1		
4.1	4 правила установления контакта	0,1	0,1	-		
4.2	9 задач, подходящих для делегирования	0,1	0,1	-		
4.3	Ошибки делегирования	1,1	0,1	1		
4.4	Основные принципы успешного делегирования	0,2	0,1	0,1		
4.5	Вопросы при общении с подчиненными	0,1	0,1	-		
4.6	Возникновение, развитие и разрешение конфликтов	0,1	0,1	-		
4.7	Правила бесконфликтного общения	0,1	0,1	-		
4.8	Первопричины конфликтов и устранение их в себе	0,1	0,1	-		
4.9	Конфликты в коллективе и методы их решения	1,1	0,1	1		
	Итого	3,0	0,9	2,1		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 4. Управление людьми		
Видеолекция	0,1	<p style="text-align: center;">Тема 4.1. 4 правила установления контакта</p> <p>4 правила установления контакта. Выбор места, времени, умение управлять контактом.</p>

⁶ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 4.2. 9 задач, подходящих для делегирования 9 задач, подходящих для делегирования. Основные группы задач для развития.
Видеолекция	0,1	Тема 4.3. Ошибки делегирования Ошибки делегирования. Перегрузка сотрудника, ответственные задачи.
Практическое занятие	1,0	Кейс «Команда проекта»
Видеолекция	0,1	Тема 4.4. Основные принципы успешного делегирования Основные принципы успешного делегирования. Делегирование как инструмент развития.
Практическое занятие	0,1	Основные принципы успешного делегирования
Видеолекция	0,1	Тема 4.5. Вопросы при общении с подчиненными Вопросы при общении с подчиненными. Использование коучинговых методик управления.
Видеолекция	0,1	Тема 4.6. Возникновение, развитие и разрешение конфликтов Возникновение, развитие и разрешение конфликтов. Закономерности поведения людей.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 4.7. Правила бесконфликтного общения Правила бесконфликтного общения. Распознавание чужих эмоций и самоконтроль.
Видеолекция	0,1	Тема 4.8. Первопричины конфликтов и устранение их в себе Первопричины конфликтов и устранение их в себе. Умение понимать свои эмоции.
Видеолекция	0,1	Тема 4.9. Конфликты в коллективе и методы их решения Конфликты в коллективе и методы их решения. Поведение руководителя как арбитра.
Практическое занятие	1,0	Кейс «Решение конфликта»
Всего	3,0	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления</p>	<p>Теории управления персоналом</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p>

	<p>персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>
--	---	---

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления;
- нормы этики делового общения;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;

- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;
- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
4	Модуль 4. Управление людьми		3,0		
5	ВСЕГО		3,0		

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 5. Управление командой

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 5. Управление командой является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации.
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ⁷				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
5	Модуль 5. Управление командой	5,0	0,9	4,1		
5.1	Что такое команда	1,1	0,1	1		
5.2	Роли людей в команде	0,1	0,1	-		
5.3	Задачи лидера команды	1,1	0,1	1		
5.4	На что обратить внимание лидеру команды	0,2	0,1	0,1		
5.5	Стиль руководства в зависимости от квалификации сотрудников	0,1	0,1	-		
5.6	Внутренний клиент и взаимодействие с ним	0,1	0,1	-		
5.7	Развитие подчиненных	0,1	0,1	-		
5.8	Как создать единую модель общения сотрудников	1,1	0,1	1		
5.9	Связь целей сотрудников и целей организации	1,1	0,1	1		
	Итого	5,0	0,9	4,1		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 5. Управление командой		
Видеолекция	0,1	Тема 5.1. Что такое команда Что такое команда. Отличие от рабочей группы.
Практическое занятие	1,0	Практическая работа «Цели и задачи формирования команды»

⁷ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	<p>Тема 5.2. Роли людей в команде</p> <p>Роли людей в команде. Создание синергии за счет различных ролей людей.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 5.3. Задачи лидера команды</p> <p>Задачи лидера команды. Умение поддерживать и вдохновлять.</p>
Практическое занятие	1,0	<p>Практическая работа «Исследование готовности группы к формированию команды»</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 5.4. На что обратить внимание лидеру команды</p> <p>На что обратить внимание лидеру команды. Препятствия и возможности для лидера.</p>
Практическое занятие	0,1	<p>На что обратить внимание лидеру команды</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 5.5. Стиль руководства в зависимости от квалификации сотрудников</p> <p>Стиль руководства в зависимости от квалификации сотрудников. Директивный, поддерживающий и мягкий стиль руководства.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 5.6. Внутренний клиент и взаимодействие с ним</p> <p>Внутренний клиент и взаимодействие с ним. Взаимодействие подразделений по горизонтали.</p>

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 5.7. Развитие подчиненных Развитие подчиненных. Создание атмосферы сотрудничества.
Видеолекция	0,1	Тема 5.8. Как создать единую модель общения сотрудников Как создать единую модель общения сотрудников. Инструменты единого смыслового поля.
Практическое занятие	1,0	Кейс «Удержать людей в команде»
Видеолекция	0,1	Тема 5.9. Связь целей сотрудников и целей организации Связь целей сотрудников и целей организации. Умение их распознать и перевести в зону ответственности работника.
Практическое занятие	1,0	Кейс «Как быстро создать команду?»
Всего	5,0	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного	Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного	Теории управления персоналом и его мотивации

<p>подразделения организации (G/02.7)</p>	<p>подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>
---	---	--

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления и мотивации персонала;
- нормы этики делового общения;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- структуру эффективной команды;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;
- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
5.	Модуль 5. Управление командой			5,0	
6.	ВСЕГО			5,0	

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 6. Мотивация подчиненных

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 6. Мотивация подчиненных является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации;
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач, управления мотивацией персонала, его вовлеченностью.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ⁸				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
6.	Модуль 6. Мотивация подчиненных	1,0	0,9	0,1		
6.1	Измерение мотивации подчиненных	0,1	0,1	-		
6.2	Понимание потребностей сотрудников	0,1	0,1	-		
6.3	Внутренний клиентский опыт	0,1	0,1	-		
6.4	Мотивация по ценностям	0,2	0,1	0,1		
6.5	Мотивация по Маслоу	0,1	0,1	-		
6.6	Психологический контракт	0,1	0,1	-		
6.7	Гигиенические факторы Герцберга	0,1	0,1	-		
6.8	Комплексная мотивация	0,1	0,1	-		
6.9	Поддерживающая коммуникация с сотрудником	0,1	0,1	-		
	Итого	1,0	0,9	0,1		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 6. Мотивация подчиненных		
		Тема 6.1. Измерение мотивации подчиненных
Видеолекция	0,1	Измерение мотивации подчиненных. Использование теста мотивационного потенциала работы.
		Тема 6.2. Понимание потребностей сотрудников
Видеолекция	0,1	Понимание потребностей сотрудников. Возможности руководителя в диалоге.

⁸ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.3. Внутренний клиентский опыт</p> <p>Внутренний клиентский опыт. Создание карты пути внутреннего клиента.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.4. Мотивация по ценностям</p> <p>Мотивация по ценностям. Различные ценности и потребности подчиненных.</p>
Практическое занятие	0,1	<p>Мотивация по ценностям</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.5. Мотивация по Маслоу</p> <p>Мотивация по Маслоу. Адаптация пирамиды на языке бизнеса.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.6. Психологический контракт</p> <p>Психологический контракт. Его правильное заключение и контроль.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.7. Гигиенические факторы Герцберга</p> <p>Гигиенические факторы Герцберга. Демотиваторы и мотиваторы.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.8. Комплексная мотивация</p> <p>Комплексная мотивация. Сочетание материальных и нематериальных инструментов.</p>

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	<p>Тема 6.9. Поддерживающая коммуникация с сотрудником</p> <p>Поддерживающая коммуникация с сотрудником. Инструменты руководителя для развития подчиненных.</p>
Всего	1,0	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы</p>	<p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p>

	<p>деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>
--	---	--

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления и мотивации персонала;
- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- нормы этики делового общения;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- структуру эффективной команды;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;

- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
6	Модуль 6. Мотивация подчиненных				1,0
7	ВСЕГО				1,0

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы

знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для входа на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 7. Совещания

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 7. Совещания является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, технологий оперативного управления персоналом организации.
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ⁹			Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	
7	Модуль 7. Совещания	0,5	0,5	-	
7.1	Типы совещаний	0,1	0,1	-	
7.2	Когда нужно проведение совещания	0,1	0,1	-	
7.3	Структура эффективного совещания	0,1	0,1	-	
7.4	Функции председателя совещания	0,1	0,1	-	
7.5	Типичные ошибки на совещаниях	0,1	0,1	-	
	Итого	0,5	0,5		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 7. Совещания		
		Тема 7.1. Типы совещаний
Видеолекция	0,1	Типы совещаний. Брифинг, принятие решений, планерка и другие типы.
		Тема 7.2. Когда нужно проведение совещания
Видеолекция	0,1	Когда нужно проведение совещания. Выбор в зависимости от стоящих задач.
		Тема 7.3. Структура эффективного совещания
Видеолекция	0,1	Структура эффективного совещания. Подготовка, протокол, роли участников совещания.

⁹ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 7.4. Функции председателя совещания Функции председателя совещания. Управление процессом, контроль времени, принятие решений и другие задачи.
Видеолекция	0,1	Тема 7.5. Типичные ошибки на совещаниях Типичные ошибки на совещаниях. Наиболее частые причины излишнего расхода времени совещаний.
Всего	0,5	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы</p>	<p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика,</p>

	<p>персонала подразделения</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>
--	---	---

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления;
- нормы этики делового общения; структуру проведения совещания;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;
- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;

- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий в формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
7.	Модуль 7. Совещания				0,5
8.	ВСЕГО				0,5

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Модуля 8. Управление изменениями

Форма обучения: заочная (с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения)

г. Ижевск

2024 г.

Пояснительная записка

Рабочая программа Модуля 8. Управление изменениями является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Нормативно-методические основы разработки программы:

Программа разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; с учетом требований приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»; профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 года N 109н); федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

Цель программы заключается в совершенствовании имеющихся компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.

Задачи программы:

- 1) Получение слушателями современных знаний теории управления персоналом, менеджмента, предпринимательства, управления изменениями; технологий оперативного управления персоналом организации.
- 2) Совершенствование слушателями управленческого мышления и развитие умения управлять командой.
- 3) Совершенствование слушателями навыков определения зоны ответственности, постановки и распределения задач, управления мотивацией персонала, его вовлеченностью.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ч. ¹⁰				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
8.	Модуль 8. Управление изменениями	1,5	1,3	0,2		
8.1	Что такое изменения?	0,1	0,1	-		
8.2	Внешние и внутренние причины изменений	0,1	0,1	-		
8.3	Компоненты для изменений в организации	0,1	0,1	-		
8.4	Запуск изменений	0,2	0,1	0,1		
8.5	Оценка готовности к изменениям	0,1	0,1	-		
8.6	Причины сопротивления изменениям	0,1	0,1	-		
8.7	К чему приводят страхи	0,1	0,1	-		
8.8	Преодоление сопротивлений изменениям	0,1	0,1	-		
8.9	Подготовка и начало изменений	0,2	0,1	0,1		
8.10	Типичные ошибки и способы избежать проблем	0,1	0,1	-		
8.11	Как информировать сотрудников	0,1	0,1	-		
8.12	Оценка прогресса и закрепление позиций	0,1	0,1	-		
8.13	Улучшение работы через изменения	0,1	0,1	-		
	Итого	1,5	1,3	0,2		

Содержание учебно-тематического плана

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Модуль 8. Управление изменениями		
		Тема 8.1. Что такое изменения?
Видеолекция	0,1	Что такое изменения? Понимание потребности своей организации в изменениях.

¹⁰ Для всех видов учебных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.2. Внешние и внутренние причины изменений</p> <p>Внешние и внутренние причины изменений. Анализ актуальности изменений среды и запроса компании.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.3. Компоненты для изменений в организации</p> <p>Компоненты для изменений в организации. Структуры, системы, задачи и их взаимосвязь.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.4. Запуск изменений</p> <p>Запуск изменений. 8-этапная модель изменений.</p>
Практическое занятие	0,1	<p>Запуск изменений</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.5. Оценка готовности к изменениям</p> <p>Оценка готовности к изменениям. Тест для руководителя для понимания его готовности.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.6. Причины сопротивления изменениям</p> <p>Причины сопротивления изменениям. Противодействие сотрудников и страх за будущее.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.7. К чему приводят страхи</p> <p>К чему приводят страхи. Снижение производительности и саботаж.</p>

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.8. Преодоление сопротивлений изменениям</p> <p>Преодоление сопротивлений изменениям. Инструменты руководителя для групповой и индивидуальной работы.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.9. Подготовка и начало изменений</p> <p>Подготовка и начало изменений. Анализ поля сил.</p>
Практическое занятие	0,1	<p>Подготовка и начало изменений</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.10. Типичные ошибки и способы избежать проблем</p> <p>Типичные ошибки и способы избежать проблем. Препятствия и возможности для руководителя.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.11. Как информировать сотрудников</p> <p>Как информировать сотрудников. Методы развивающей обратной связи.</p>
Видеолекция	0,1	<p>Тема 8.12. Оценка прогресса и закрепление позиций</p> <p>Оценка прогресса и закрепление позиций. Регулярная отчетность и совместные результаты.</p>

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование модуля, темы и содержание
Видеолекция	0,1	Тема 8.13. Улучшение работы через изменения. Улучшение работы через изменения. Возможность решения проблем через этапы изменений.
Всего	1,5	

Планируемые результаты обучения

Планируемым результатом обучения является совершенствование как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

Профессиональные компетенции	Умения	Знания
Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации (G/02.7)	<p>Определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы деятельности структурного</p>	<p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Политика управления</p>

	<p>подразделения организации</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура</p> <p>Нормы этики делового общения</p>
--	---	--

В результате освоения программы обучающиеся будут

знать:

- основные понятия теории управления персоналом, менеджмента и предпринимательства;
- технологии оперативного управления персоналом организации;
- особенности организационно-административной деятельности менеджеров: обязанности, способы управления и мотивации персонала;
- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- нормы этики делового общения; структуру проведения совещания;
- структуру проведения изменений;
- методы управления развитием и эффективностью организации;
- структуру эффективной команды;
- формы и методы оценки персонала и результатов их труда;
- особенности формулирования целей, задач, планируемых результатов;
- политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;

уметь:

- определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения, распределять задачи;
- применять методы оперативного управления персоналом организации;
- контролировать исполнение поручений и задач, своевременно корректировать планы и задачи;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда;
- составлять планы деятельности структурного подразделения организации;

- производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации;
- анализировать свои способности, интересы и соотносить с требованиями современного бизнеса.

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая аттестация слушателей.

Для проведения текущей аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения заданий на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
8.	Модуль 8. Управление изменениями				1,5
9.	ВСЕГО				1,5

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Учебный модуль построен с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач.

Лекционные занятия (видеолекции) проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы

знаний по учебной теме, акцентировав внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Программа модуля предусматривает возможность реализации в заочном форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения слушателям выдаются логин и пароль для вхождения на образовательную платформу, с помощью которой необходимо реализовывать требования программы.

Обучающимся предоставляется доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, электронной библиотеке, состав которых определяется настоящей программой.

Педагогические (кадровые) условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими соответствующее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Материально-технические условия реализации модуля

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой всех видов учебных занятий.

Материально-техническая база образовательной организации включает помещение с необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу.

Образовательная организация имеет необходимое серверное оборудование, обеспечивающее функционирование электронной информационно-образовательной среды, и высокоскоростной канал доступа к электронной информационно-образовательной среде.

Обучение проводится посредством электронной образовательной среды (платформы).

Информационные и учебно-методические условия реализации модуля

Список литературы:

Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности - 2-е изд. – Издательство: Эксмо, 2022. - 272 с.

Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде. - Издательство: Альпина Паблишер, 2023. – 200 с.

Адизес Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Издательство: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Национальная электронная библиотека ООО «НЭБ». URL: <https://www.elibrary.ru/>, свободный.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА «ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ»

1. Дайте определение команды.

Команда – это _____

2. Выделите из перечисленных ниже те преимущества командной работы, которые важны для вашей группы.

Командная работа:

- a) позволяет более гибко подойти к проблеме: разные точки зрения, различные пути решения;
 - b) дает возможность всесторонне анализировать проблемы;
 - c) предоставляет возможность находить и реализовывать лучшее решение проблемы;
 - d) дает внутреннюю уверенность, защищенность каждому члену команды, а также психологическую уверенность: «ты не один»;
 - e) позволяет каждому члену команды чувствовать принадлежность к организации;
 - f) представляет собой способ получения эмоциональной поддержки и обратной связи от коллег;
 - g) дает возможность профессионального и личностного роста;
 - h) другое.
- _____

Выделите возможные недостатки командной работы относительно вашей группы:

- a) много решений, а выбирается одно;
 - b) для командной работы необходимо много времени;
 - c) сложно распределить ответственность;
 - d) большие энергетические затраты членов команды;
 - e) другое.
- _____

Какие функции необходимы руководителю успешно работающей команды?

Выделите те, которые необходимы для руководства вашей группой:

- a) руководить процессом принятия решений;
- b) организовывать процесс исполнения решений;
- c) контролировать деятельность членов команды;
- d) налаживать деловые коммуникации, взаимодействие между членами команды;
- e) собирать всю информацию: достоинства и недостатки предложенных идей;
- f) переводить деструктивные конфликты в конструктивные;
- g) ставить цель, определять сроки выполнения;
- h) мотивировать всю команду и стимулировать каждого члена на активность;
- i) поощрять успехи, отмечать достижения, вводить санкции за отрицательные результаты;
- j) знать интересы каждого члена команды, отстаивать их;
- k) понимать каждого члена коллектива и выражать ему это понимание;
- l) мотивировать, вдохновлять, выражать и поднимать общее настроение;
- m) жертвовать личными интересами ради интересов команды.

Определите то, что является факторами сплоченности вашей группы:

- a) совпадение интересов, взглядов и ценностей;
- b) наличие единой и привлекательной для всех цели;
- c) внутренняя атмосфера психологической безопасности;
- d) активная совместная деятельность;
- e) наличие лидера в команде;
- f) отличие от других команд и внешней среды;
- g) создание корпоративного духа;

- h) соревнование с другими командами;
- i) опасность;
- j) вызов внешней среды.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА «ИССЛЕДОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ ГРУППЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ»

Рядом с каждым утверждением (справа и слева) поставьте балл (от 1 до 10, где 1 показывает наименьшее развитие фактора, 10 – наибольшее), соответствующий развитию данного фактора в вашей группе.

Проанализируйте результаты.

Утверждение	Балл	Факторы	Балл	Утверждение
Неопределенность, несогласие		Цели		Ясность, разделяемость всеми
Безразличие, безучастность		Участие		Активное участие в решении задач
Недоверие, закрытость, боязнь критики		Доверие		Доверие, свободное выражение эмоций
Игнорирование или утаивание		Конфликты		Признание и открытое обсуждение
Преследование личных целей, несогласных игнорируют		Принятие решений		Понимание точек зрения других, совместное принятие решений
Зависимость группы от одного человека		Лидерство		Разделяющее, совместное
Строгое распределение ролей		Ролевая структура		Гибкая, ротация ролей
Ригидность, стереотипность		Творчество		Пластичность, спонтанность, воображение, инновации
Через лидера, игнорирование друг друга		Коммуникация		Открытая, на понимание, поощряется

КЕЙС «УДЕРЖАТЬ ЛЮДЕЙ В КОМАНДЕ»

Компания «Акварелька» работает в сфере услуг аквагрима для детей и взрослых более 5 лет. Работа командная, сотрудники группами выезжают на детские праздники, участвуют в городских мероприятиях, проводят тематические мастер-классы. Общий штат – 60 человек. Главный офис находится в региональном центре, 3 филиала – в пригородах и муниципальных районах. Возраст сотрудников – от 14 до 25 лет. Это талантливые творческие молодые люди, желающие подработать. Для многих из них этот вид занятости не основной.

Владелец бизнеса столкнулся с проблемой высокой текучести кадров. По его мнению, во-первых, это связано с возрастом членов команды: молодые люди заканчивают школу, поступают в университеты, уезжают учиться в другие регионы. Те, кто поступают в региональный центр, остаются в команде, но со временем тоже уходят из-за загруженности на учебе либо в связи с постоянным трудоустройством на полный рабочий день в компании с перспективой роста (реальная карьера). При этом на их место приходят новые сотрудники, их снова обучают, встраивают в уже имеющуюся команду, и через какое-то время цикл повторяется.

Во-вторых, это связано со спецификой бизнеса, эту работу сложно назвать престижной, карьерный рост в ней не предполагается, однако, члены команды получают интересный опыт работы с людьми и организации массовых мероприятий, который в дальнейшем с успехом используют на других рабочих местах или в собственном бизнесе.

Владелец пригласил в компанию экспертов, в роли которых выступаете вы, и сформулировал перед ними проблему и цель. Проблема – высокая текучесть кадров. Цель – найти механизмы удержания людей в компании.

Необходимо:

1. Оценить поставленную перед экспертами цель, в случае необходимости изменить ее.
2. Описать возможные пути решения проблемы и механизмы выхода из сложившейся ситуации

КЕЙС «КОМАНДА ПРОЕКТА»

Представьте, что вы руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении шесть менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности, когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать

подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие:

1. Мотивировать сотрудников, в том числе поставить общую цель и настроить на групповую работу; мотивировать каждого сотрудника на работу, учитывая его индивидуальные особенности.

2. Распределить обязанностей между подчиненными и объяснить, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

Менеджеры:

1. Иван – обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе.

2. Мария – творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе.

3. Олег – обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела.

4. Ольга – аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника.

5. Михаил – творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов – его личная заслуга.

6. Игорь – может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он – самый эффективный сотрудник в отделе.

Задачи проекта:

- 1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);
- 2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);
- 3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);
- 4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);
- 5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
- 6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);

- 7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);
- 8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);
- 9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);
- 10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);
- 11) анализ новинок компании (1 сотрудник);
- 12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- 13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- 14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Каким образом, кому и какие задачи вы делегировали? На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли вы при этом личностные особенности подчиненных?

КЕЙС «КАК БЫСТРО СОЗДАТЬ КОМАНДУ?»

Компания «Системс» специализируется на проектировании и внедрении большого спектра систем (инфокоммуникационные, электрические, системы хранения и обработки данных, технической безопасности и др.), а также на разработке, внедрении и сопровождении комплексных решений в области автоматизации бизнес-процессов организаций. В компании работают сотрудники разных возрастов.

Поступил заказ на крупный проект, рассчитанный на 1 год, руководителем был назначен Павел. Он собрал команду из 5 человек (все сотрудники из разных отделов). Но после начала проекта он ушел на больничный. Руководство назначило нового руководителя проекта. Тот выяснил, что в коллективе начался полный развал и позвали на помощь HR-менеджера. Он сделал отчет по каждому сотруднику:

1. Валерий – программист, избалованный, есть привычка оставлять работу на самый последний момент. Хотя лучше него нет программиста, и только он делает программы на нужной платформе. Не нравится, когда его подгоняют и руководитель часто меняет требования по проекту.

2. Андрей – дизайнер, работает над несколькими проектами, постоянно жалуется на переработки и просит себе в помощь еще одного специалиста.

3. Юлия – арт-директор, одна девушка в проекте, ей бывает некомфортно, и она не всегда может найти общий язык с коллегами. Предлагает новые решения, на которые руководитель иногда не обращает внимание. Не хочет идти к высшему руководству через своего руководителя.

4. Специалист по оптимизации – в контрах с программистом из-за разногласий по изменениям на протяжении долгого времени. Хотя об это знают не многие.

5. Контент-менеджер – самый старший сотрудник, многие его недолюбливают, потому что у него старые взгляды, не прислушивается к

советам, считает, что у него и так много опыта за годы работы. Как поступить руководителю в кратчайшие сроки, чтобы наладить все процессы и выполнить проект в заданное время?

КЕЙС «РЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА»

Бизнес-аналитик в команде и техлид не находят общий язык и постоянно конфликтуют, обвиняя друг друга в некомпетентности. Аргументы для подтверждения своей точки зрения есть у обоих, личной неприязни до этого проекта не было замечено.

Что можно было сделать чтобы уменьшить вероятность такой ситуации? Какие есть варианты решения конфликта?

