

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 06.03.2024 18:59:21
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ

(наименование структурного подразделения (института))

Кафедра менеджмента

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по
направлению подготовки Менеджмент
Протокол от «01» июня 2020 г. №3

в новой редакции Протокол № 3 от «16»
июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.09.02 Управление защитой окружающей среды

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Стратегический менеджмент»

(профиль)

бакалавр

(квалификация)

Очная

(формы обучения)

Год набора – 2021

Санкт-Петербург, 2021 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н.. доцент кафедры менеджмента Кучина Ольга Владимировна

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент Кудряшов
Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., профессор Нещерет Александр Карлович

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.09.02 Управление защитой окружающей среды** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс-2.1	Осуществляет функциональные стратегии организации и контролирует стратегический процесс
		ПКс-2.2	Подготавливает сбалансированные управленческие решения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)/ Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	ПКс-2.1 ПКс-2.2	<u>На уровне знаний:</u> - методику и методологию расчета основных экономических показателей.
		<u>На уровне умений:</u> - планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия; - формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.
		<u>На уровне навыков:</u> - методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности; - навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.ч., 81 астр.ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем - 64 ак.ч. (48 астр.ч), в том числе 26 ак.ч. (19,5 астр.ч) лекций и 36 ак.ч (27 астр.ч) семинарских занятий;

на консультацию - 2 ак.ч.;

на самостоятельную работу обучающихся – 44 ак.ч (33 астр.ч).

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.09.02 Управление защитой окружающей среды относится к дисциплинам вариативной части по выбору. Дисциплина читается на 4 курсе в 7 семестре по очной форме обучения. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Организационное поведение. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ			КСР
Тема 1	Управление человеческими ресурсами: понятие, содержание, цели, формы	11	3		3		5	
Тема 2	Профессиональное развитие персонала в организации	11	3		3		5	Э
Тема 3	Формирование резерва на замещение руководящих должностей	11	3		3		5	
Тема 4	Управление мотивацией профессионального развития персонала	11	3		3		5	
Тема 5	Коучинг как форма развития и обучения персонала	12	3		4		5	К
Тема 6	Виды обучения персонала. Формы индивидуальной и	12	3		4		5	

	групповой подготовки персонала							
Тема 7	Особенности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации	11	2		4		5	
Тема 8	Современные тенденции, формы и методы самосовершенствования персонала	11	2		4		5	Р
Тема 9	Вербальные и невербальные технологии в развитии профессиональных и личностных качеств сотрудников	8	2		4		2	Д
Тема 10	Деловые и ролевые игры как форма развития персонала	8	2		4		2	
Промежуточная аттестация								зачет с оценкой
Всего:		108	26		36	2*	44	

Примечание:

*- не учитывается в общем объеме часов

** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: эссе (Э), Реферат (Р), кейсы по вопросам дискриминации (К), дискуссия в группах (Д)

Содержание дисциплины

Тема 1 ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Определение предмета дисциплины, его содержания. Развитие персонала как совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, стимулирования творчества, совершенствования психологических характеристик работников, формирования организационной культуры. Цели развития человеческих ресурсов. Стандартный и индивидуальный планы развития персонала. Субъекты и алгоритм управленческой деятельности по развитию персонала. Общее и профессиональное развитие персонала. Профессиональное развитие как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач. Профессиональная адаптация и обучение как основа развития персонала. Стимулирование труда как фактор профессионального развития персонала. Процесс профессионального развития персонала. Методы управления профессиональным развитием. Системы управления профессиональным развитием. Профессиональное развитие как инструмент повышения конкурентоспособности работника и организации на рынке труда.

Отделы профессионального развития персонала в крупных организациях.

Тема 2. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА НА ЗАМЕЩЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Общетеоретические положения карьеры и карьерной стратегии. Особенности карьерного процесса в системе государственной службы. Профессионально-должностное развитие персонала государственной службы. Кадровый корпус и его карьерный потенциал. Профессионально-квалификационное развитие персонала как основа должностного продвижения служащего. Резерв кадров как форма профессионального развития персонала. Подготовка резерва кадров. Стадии формирования резерва. Особенности работы с оперативным и стратегическим резервом. Основные позиции плана подготовки резерва. Отбор кандидатов на замещение должностей.

Тема 3 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивация: цели изучения, понятие. Мотивационный процесс. Мотив как внутреннее побуждение личности к профессиональной активности. Основные и второстепенные мотивы, побуждающие к деятельности, к профессиональному развитию. Осознаваемые и неосознаваемые мотивы. Мотив и мотивировка в профессиональной деятельности. Внешняя и внутренняя мотивация к эффективной работе, к саморазвитию. Персонал, мотивированный на успех. Персонал, мотивированный на неудачу. Диагностика мотивации персонала к профессиональному развитию и карьерному росту. Технологии управления мотивацией персонала к развитию и саморазвитию.

Тема 4. КОУЧИНГ КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Коучинг как современная форма развития руководителей и специалистов. Цели и задачи коучинга. Виды коучинга для организации. Индивидуальный коучинг и его особенности. Особенности управленческого (руководящего) коучинга. Групповой коучинг для отдельно взятого проекта. Системный коучинг. Коучинг и наставничество: особенности и отличия в обучении и развитии персонала, их сравнительная характеристика. Модель коучинга. Референция. Внутренняя, внешняя и смешанная референции и способы диагностики. Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Планирование системы ответственности. Реализация плана с использованием стилей и навыков. Оценка результативности. Преимущества коучинга.

Тема 5. ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА. ФОРМЫ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

Место обучения в системе управления персоналом. Обучение как метод развития персонала, направленного на повышение эффективности работы организации. Профессиональное обучение как процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Процесс профессионального обучения: определение потребностей, бюджета, целей, разработка и

реализация программ. Виды профессионального обучения персонала: без конкретной специализации, с конкретной специализацией. Методы профессионального обучения на рабочем месте. Методы профессионального обучения вне рабочего места. Формы организации обучения. Формы индивидуальной и групповой подготовки персонала. Ученичество. Наставничество (коучинг). Инструктаж. Стажировка. Ротация. Ассистирование. Объединенное руководство. Дублирование. Стили обучения. Развивающее обучение: предпосылки, объект, формы. Преимущества и недостатки разных форм обучения: внутриорганизационного обучения и обучения с отрывом от производства. Система показателей эффективности профессионального обучения работников.

Тема 6. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Действующее трудовое законодательство о формах обучения работников: профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации, обучении вторым профессиям. Подготовка новых работников как первоначальное профессиональное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. Определение потребностей в обучении. Причины и цели проведения подготовки кадров.

Профессиональная переподготовка руководителей и специалистов с целью получения дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Переподготовка (переобучение) руководителей и специалистов с целью получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.

Повышение квалификации руководителей и специалистов для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Периодичность повышения квалификации. Виды обучения.

Оценка эффективности обучения.

Тема 7. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ САМОРАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Современные подходы к процессу саморазвития и самореализации работника. Основные психологические школы и концепции о поведении человека в организации. Школа психоанализа. Теория научения. Теория роста. Теория поля. Теория самосогласованности.

Психологическая компетентность как основа самосовершенствования личности. Структура психики. Взаимосвязь сознания и бессознательного. Процесс воздействия на психику позитивных и негативных переживаний в деловой коммуникации. Психическое состояние и возможность управления им. Система психологической защиты при негативной коммуникации делового партнера. Технологии поиска скрытых мотивов поведения и очагов негативного переживания. Самоменеджмент как средство управления собой, своим развитием. Основные формы и методы самосовершенствования. Современные психотехнологии самоуправления своим состоянием, здоровьем и работоспособностью. Технологии диагностики и нейтрализации стрессового состояния. Технологии управления своим состоянием и партнерами в развивающемся межличностном конфликте.

Тема 8. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ

Вербальное поведение. Вербальные средства общения. Стереотипы речевого обращения. Вербальные технологии в деловой коммуникации. Защита от скрытого манипулирования. Невербальная система деловой коммуникации. Технологии подстройки и эффективного воздействия на собеседника. Моделирование поведения с помощью современных технологий.

Тема 9. ДЕЛОВЫЕ И РОЛЕВЫЕ ИГРЫ КАК ФОРМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Деловая игра как метод обучения, основанный на имитации принятия решений, наиболее близкий к реальной действительности. Групповые и индивидуальные игры. Виды деловых игр. Деловые игры общего типа. Управленческие игры. Ролевые игры. «Кейс-стади». Моделирование поведения менеджера. Семинары-дискуссии. Групповая динамика. Тренинг как активная форма обучения и развития для совершенствования определенных навыков и поведения работников организации. Тренинг делового общения. Тренинг развития способностей адекватного и полного познания себя, других людей, отношений.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.09.02 Управление защитой окружающей среды используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

при проведении занятий лекционного типа: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

при проведении занятий семинарского типа: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

при контроле результатов самостоятельной работы студентов: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

**при проведении занятий семинарского типа используется форма промежуточного контроля «дискуссия в группах» как элемент интерактивных методов обучения*

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО/ДОТ.

Зачет с оценкой проводится с применением метода (средства) письменной контрольной работы. По результатам сдачи зачета с оценкой проставляются оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по темам

Контрольные работы (кейсы, рефераты, эссе)

Устный опрос и кейсы

Тема 1

Управление человеческими ресурсами: понятие, содержание, цели, формы Профессиональное развитие персонала в организации

1. Определите цели и задачи профессионального развития персонала.
2. Проанализируйте процесс профессионального развития персонала.
3. Определите методы и системы управления профессиональным развитием персонала.
4. Аргументируйте зависимость профессионального развития от эффективного процесса адаптации.
5. Оцените степень актуальности развития персонала для современных профессионально-кадровых процессов в России.

Тема 2

Формирование резерва на замещение руководящих должностей.

1. Определите типологию и механизмы карьерного процесса.
2. Сформулируйте общие принципы карьерной стратегии. дров.
3. Можно ли определить индивидуальную карьерную стратегию по типу поведения человека?
4. Почему резерв кадров является формой профессионального развития?
5. Как формируются оперативный и стратегический резервы?

Тема 3***Управление мотивацией профессионального развития персонала в организации***

- 2) Почему изучение уровня мотивации персонала к изменению актуально для его профессионального развития?
- 3) Как можно оценить уровень мотивации персонала к обучению и развитию?
- 4) Обоснуйте необходимость определения двух разновидностей мотивации персонала: ориентированного на успех и ориентированного на неудачу. Как проведете диагностику?
- 5) Как соотносятся «мотив» и «мотивировка» в профессиональной деятельности?
- 6) Раскройте особенности внешней и внутренней мотивации для развития персонала.

Тема 4***Коучинг как форма обучения и развития персонала***

1. Какую роль коучинг играет в развитии руководителей и специалистов?
2. Найдите общее и особенное в понятиях «коучинг» и «наставничество».
3. Какую роль играет вид референции в развитии сотрудника?
4. Что такое «техника трех измерений»?
5. Как оценить результативность коучинга?

Тема 5***Виды обучения персонала. Формы индивидуальной и групповой подготовки персонала.***

1. Определите место обучения в системе управления персоналом.
2. Оцените особенности методов профессионального обучения.
3. Проанализируйте формы организации обучения, их преимущества и недостатки.
4. Что такое «развивающее обучение»?
5. Как оценить эффективность профессионального обучения?

Тема 6***Особенности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации***

1. Как трудовое законодательство определяет формы обучения персонала?
2. Назовите формы обучения вновь набранного персонала.
3. Рассмотрите повышение квалификации руководителей и специалистов как процесс.
4. Чем вызвана необходимость переподготовки руководителей и специалистов?
5. Как оценить эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников?

Тема 7

Современные тенденции, формы и методы саморазвития персонала

- 1) Отметьте общее и особенное в понятиях «саморазвитие» и «самореализация». Порассуждайте об этом с точки зрения концепций А.Маслоу и К.Роджерса.
- 2) Проанализируйте основные этапы самоменеджмента.
- 3) Что такое «психологическая компетентность»? Как она связана с саморазвитием?
- 4) Приведите примеры управления своим психическим состоянием.
- 5) Дайте определение психологической защиты и ее механизмам.

Тема 8

Вербальные и невербальные технологии в развитии профессиональных и личностных качеств сотрудников.

- 1) Определите место коммуникации в системе управления персоналом.
- 2) Перечислите вербальные средства общения. Какие стереотипы речевого общения свойственны современному чиновнику?
- 3) Проанализируйте невербальную систему деловой коммуникации.
- 4) В чем смысл моделирования поведения с помощью современных технологий?
- 5) Постройте модель вашего поведения в конкретной управленческой ситуации? Сделайте анализ алгоритма модели.

Тема 10. Деловые и ролевые игры как форма развития персонала

1. Оцените степень актуальности деловых игр для процесса развития персонала.
 - 6) 2. проанализируйте возможные барьеры и препятствия на пути принятия решения о проведении деловых игр и тренингов.
 - 7) 3. Дайте характеристику известных вам деловых игр.
 - 8) 4. Раскройте алгоритм проведения «Кейс-стади», оцените его значение и обоснуйте свою оценку.
 - 9) 5. Назовите цели применения тренинга для развития персонала.

Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

В ходе игры студенты учатся совместно обсуждать актуальную проблему и принимать стратегические решения, соблюдая нормы и правила делового взаимодействия в экстремальной ситуации. При этом раскрываются социально-психологические феномены личности участников игры, диагностируются их характеристики, умение работать в команде.

План занятия:

1. Ознакомление всех участников с условиями игры.

2. Каждому участнику предлагается самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания. (Необходимо поставить цифру 1 у самого важного для слушателя предмета, цифру 2 – у второго по значимости и т.д., цифра 15 будет соответствовать самому менее полезному предмету).
3. Группа разбивается на подгруппы примерно по 6 человек. Один из участников – эксперт. Каждая подгруппа в ходе дискуссии составляет общее для группы ранжирование предметов по степени их важности.
4. Оценка результатов дискуссии в каждой подгруппе:
 - Выслушивание мнения экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов. Главное внимание уделяется этикету взаимодействия в группе – вербальные и невербальные приемы общения, умение слушать и т.д.
 - Зачитывается «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО. Участники игры сравнивают правильные ответы, собственные результаты и результаты группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, который присвоил ему индивидуально каждый слушатель, группа и номером, присвоенным этому предмету экспертами. Нужно сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов. Если сумма больше 30, то участник или подгруппа «утонули».
 - Сравнение результатов группового и индивидуального решения. Явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решениями отдельных людей?

КОММЕНТАРИЙ К ПРОВЕДЕНИЮ ИГРЫ:

- Это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения.
- В группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у работающих в одиночку.
- Решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом.
- Решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения.
- Участник, обладающий особыми умениями (владение технологиями вербального и невербального поведения, способностями вести дискуссию, информацией и т.д.),

связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит большой вклад в выработку групповых решений.

ПРИЛОЖЕНИЕ

к игре «ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ»

Представьте себе, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и не поврежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

1. Секстант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с 25 литрами воды.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карты Тихого океана.
7. Надувная плавательная подушка.
8. Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.
9. Маленький транзисторный радиоприемник.
10. Репеллент, отпугивающий акул.
11. Два квадратных метра непрозрачной пленки.
12. Один литр рома крепостью 80%.
13. 450 метров нейлонового каната.
14. Две коробки шоколада.
15. Рыболовная снасть

Краткое изложение обсуждаемых вопросов:

В ходе деловой игры проявляются социально-психологические феномены личности слушателя, владение им нормами и правилами делового общения, новейшими технологиями эффективного взаимодействия.

Примерные темы рефератов и эссе

1. Факторы, обусловившие необходимость развития персонала в современных условиях.

2. Общее и профессиональное развитие персонала: цели, планы, субъекты.
3. Профессиональное развитие как процесс.
4. Методы и системы управления профессиональным развитием персонала.
5. Резерв кадров: понятие, процесс формирования
6. Оперативный и стратегический резерв.
7. Разработка плана формирования резерва.
8. Отбор кандидатов на замещение должностей.
9. Мотивация: цели изучения. Понятие. Мотивационный процесс.
10. Виды мотивации, влияющие на эффективность профессионального развития.
11. Влияние мотивационных механизмов на развитие качества персонала.
12. Система мотивации в обучении персонала.
13. Технологии управления мотивацией развития персонала.
14. Коучинг: понятие, история развития, связь с разными областями знаний, цель.
15. Индивидуальный и управленческий коучинг.
16. Коучинг и наставничество: особенности и отличия в обучении и развитии персонала.
17. Тренинг, внешняя и смешанная референции в коучинге и способы диагностики.
18. Преимущества коучинга и оценка его результативности.
19. Профессиональное обучение персонала: понятие, содержание, виды.
20. Процесс профессионального обучения: определение потребностей, бюджета, целей, программ.
21. Формы индивидуальной и групповой подготовки персонала.
22. Развивающее обучение: предпосылки, объект, формы.
23. Система показателей эффективности профессионального обучения. Практическое занятие.
24. Нормативно-правовая база организации системы обучения персонала.
25. Определение потребностей в обучении.
26. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала.
27. Оценка эффективности обучения персонала.
28. Ролевые игры
29. Студенты в ходе ролевых игр осваивают новейшие вербальные и невербальные технологии эффективного взаимодействия.
30. Примерные темы технологий:
31. Ведение беседы или дискуссии
32. Техники эффективного слушания (техники вербализации)

33. «Я» - высказывания
34. Техника заземления
35. Поведение при опоздании
36. Поведение в напряженной конфликтной ситуации
37. Метод «открытых дверей»
38. Техника повышения толерантности
39. Список Робинзона
40. Алгоритм языка чувств и т.д.
41. Деловая игра как метод обучения: цель, виды.
42. Ролевые игры: виды, особенности.
43. Управленческие игры как форма моделирования поведения менеджера.
44. Тренинг как активная форма обучения и развития.
45. Оценка эффективности деловых и ролевых игр.

Список вопросов для дискуссии в группах:

1. Проанализируйте невербальную систему деловой коммуникации.
2. В чем смысл моделирования поведения с помощью современных технологий?
3. Постройте модель вашего поведения в конкретной управленческой ситуации? Сделайте анализ алгоритма модели.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс-2.1	Осуществляет функциональные стратегии организации и контролирует стратегический процесс
		ПКс-2.2	Подготавливает сбалансированные управленческие решения

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

<p>Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)/ Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>	<p>ПКс-2.1 ПКс-2.2</p>	<p><u>На уровне знаний:</u> - методику и методологию расчета основных экономических показателей.</p>
		<p><u>На уровне умений:</u> - планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия; - формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.</p>
		<p><u>На уровне навыков:</u> - методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности; - навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.</p>

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к контрольной работе на зачете с оценкой

1. Концепции планирования.
2. Сущность планирования .
3. Принципы планирования.
4. Виды планирования.
5. Особенности разработки плана в рыночной экономике.
6. Объекты планирования на предприятии.
7. Основные характеристики плана.
8. Основные понятия планирования проекта.
9. Основные и вспомогательные процессы планирования проекта.
10. Уровни планирования проекта.
11. Жизненный цикл проекта и проблемы его планирования.
12. . Детальное планирование проекта. Факторы успеха при детальном планировании.
13. Сетевое планирование проекта.
14. Ресурсное планирование проекта.
15. Документирование плана проекта.
16. Виды планируемых ресурсов.

17. Структура статей затрат проекта.
18. Определение основных вех проекта.
19. Процесс назначения ответственных исполнителей проекта.
20. Структура разбиения работ проекта.
21. Формирование матрицы ответственности.
22. Типичные ошибки планирования и их последствия.
23. Возможные базовые стратегии проекта.
24. Модели стратегического планирования.
25. Взаимосвязь уровней планирования.
26. Планирование стоимости проектов.
27. Связь сметного и календарного планирования.
28. Процессы управления ресурсами проекта.
29. Принципы планирования ресурсов проекта.
30. Управление закупками ресурсов проекта.
31. Содержание и основные задачи закупок и поставок ресурсов проекта.
32. Правовые основы управления закупками и поставками ресурсов проекта.
33. Организационные формы закупок.
34. Основные требования к выбору поставщиков ресурсов проекта.
35. Договоры на поставку ресурсов проекта.
36. Методы контроля за соблюдением дисциплины поставок.
37. Типы товарно-материальных рынков.
38. Планирование поставок ресурсов проекта.
39. Понятие материального запаса.
40. Экономическая необходимость формирования материальных запасов.
41. Виды материально-вещественных запасов.
42. Основные задачи управления запасами ресурсов проекта.
43. Затраты на формирование и содержание запасов.
44. Оптимизация размеров запасов.
45. Методы определения размера заказа поставок.
46. Методы управления материально-вещественными запасами.
47. Цели и задачи логистики запасов.
48. Зарубежный опыт управления запасами.
49. Разработка и обоснование организационного плана проекта.
50. Основные этапы подготовки организационного плана.

Шкала оценивания.

При оценивании используется балльно-рейтинговая система, позволяющая осуществлять постоянный мониторинг усвоения студентами учебной программы курса во время аудиторных занятий, а также контролировать самостоятельную работу обучающихся. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины студент может набрать 60% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки. Баллы, полученные на зачете с оценкой, прибавляются к уже заработанным в ходе семестра.

Критерии оценки знаний, навыков; описание параметров формирования баллов, присваиваемых во время освоения дисциплины:

1. Посещаемость лекционных занятий – 20 баллов;
2. Текущий контроль предусматривает контрольные работы с подведением итогов в баллах – 20 баллов;
3. Работа на семинарских занятиях (контрольные работы) – 20 баллов;
4. Ответ на зачете с оценкой – до 40 баллов.

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом СЗИУ РАНХиГС от 06 сентября 2019 г. № 306 с изменениями от 22 января 2020 г. «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся». БРС при оценке результатов дисциплины отражена в схеме расчетов рейтинговых баллов (далее-схема расчетов). Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления и согласована с руководителем образовательного направления, утверждена деканом факультета. Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по дисциплине. Схема расчетов является составной частью рабочей программы по дисциплине и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХ и ГС. В институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную.

Количество баллов	Экзаменационная оценка		Зачтено/незачтено
	прописью	буквой	
96 - 100	отлично	А	зачтено
86 - 95	отлично	В	зачтено
71 - 85	хорошо	С	зачтено
61 - 70	хорошо	Д	зачтено
51 – 60	удовлетворительно	Е	зачтено
0 - 50	неудовлетворительно	ЕХ	незачтено

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

в полной мере

Делает выводы относительно особенностей управления поведением индивида, групп, организации посредством как формальных, так и неформальных способов воздействия, как материальных, так и нематериальных ресурсов не в полной мере;

Демонстрирует знание основ функционирования организации; объективных законов управления организациями как сложными, вероятностными, динамическими, открытыми системами не в полной мере.

«Удовлетворительно» (с баллами 51-60) выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

Дает ошибочную оценку подходов к описанию и объяснению поведения организации, групп в организации и работников организации; первичных и вторичных последствий решения; выгод и издержек для заинтересованных групп.

Делает ошибочные выводы относительно особенностей управления поведением индивида, групп, организации посредством как формальных, так и неформальных способов воздействия, как материальных, так и нематериальных ресурсов;

Демонстрирует на низком уровне знание основ функционирования организации; объективных законов управления организациями как сложными, вероятностными, динамическими, открытыми системами.

«Неудовлетворительно» (с баллами 0-50) выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

Не способен дать оценку подходов к описанию и объяснению поведения организации, групп в организации и работников организации; первичных и вторичных последствий решения; выгод и издержек для заинтересованных групп.

Не способен делать выводы относительно особенностей управления поведением индивида, групп, организации посредством как формальных, так и неформальных способов воздействия, как материальных, так и нематериальных ресурсов;

Не демонстрирует знание основ функционирования организации; объективных законов управления организациями как сложными, вероятностными, динамическими, открытыми системами.

4.4. Методические материалы

Методические материалы описаны в разделе 4.3.

Все задания, используемые для контроля компетенций условно можно разделить на две группы:

- 1) задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения (контрольная работа)
- 2) задания, которые дополняют теоретические вопросы зачета (практические задания).

Выполнение заданий первого типа является необходимым для формирования и контроля ряда умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета с оценкой. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

Процедура написания контрольной работы. Контрольная работа осуществляется на основе выданных преподавателей бланков вопросов к контрольной работе. Время написания от 30 до 45 минут.

Процедура зачета с оценкой. Зачет с оценкой проводится в форме контрольной работы. Контрольная работа имеет теоретическую или практическую направленность. Время написания работы 1 час 30 минут.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Управление человеческими ресурсами: понятие, содержание, цели, формы	7	1-3	1-3	<p>4. Определите цели и задачи профессионального развития персонала.</p> <p>5. Проанализируйте процесс профессионального развития персонала.</p> <p>6. Определите методы и системы управления профессиональным развитием персонала.</p> <p>7. Аргументируйте зависимость профессионального развития от эффективного процесса адаптации. Оцените степень актуальности развития персонала для современных профессионально-кадровых процессов в России.</p>
Профессиональное развитие персонала в организации	7	1-3	1-3	<p>8. Определите типологию и механизмы карьерного процесса.</p> <p>9. Сформулируйте общие принципы карьерной стратегии. дров.</p> <p>10. Можно ли определить индивидуальную карьерную стратегию по типу поведения человека?</p> <p>11. Почему резерв кадров является формой профессионального развития?</p> <p>12. Как формируются оперативный и стратегический резервы?</p>
Формирование резерва на замещение руководящих должностей	7	1-3	1-3	<p>13. Почему изучение уровня мотивации персонала к изменению актуально для его профессионального развития?</p> <p>14. Как можно оценить</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				<p>уровень мотивации персонала к обучению и развитию?</p> <p>15. Обоснуйте необходимость определения двух разновидностей мотивации персонала: ориентированного на успех и ориентированного на неудачу. Как проведете диагностику?</p> <p>16. Как соотносятся «мотив» и «мотивировка» в профессиональной деятельности?</p> <p>17. Раскройте особенности внешней и внутренней мотивации для развития персонала.</p>
Управление мотивацией профессионального развития персонала	7	1-3	1-3	<p>18. Какую роль коучинг играет в развитии руководителей и специалистов?</p> <p>19. Найдите общее и особенное в понятиях «коучинг» и «наставничество».</p> <p>20. Какую роль играет вид референции в развитии сотрудника?</p> <p>21. Что такое «техника трех измерений»?</p> <p>22. Как оценить результативность коучинга?</p>
Коучинг как форма развития и обучения персонала	7	1-3	1-3	<p>23. Определите место обучения в системе управления персоналом.</p> <p>24. Оцените особенности методов профессионального обучения.</p> <p>25. Проанализируйте формы организации</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				<p>обучения, их преимущества и недостатки.</p> <p>26. Что такое «развивающее обучение»?</p> <p>27. Как оценить эффективность профессионального обучения?</p>
Виды обучения персонала. Формы индивидуальной и групповой подготовки персонала	7	1-3	1-3	<p>28. Как трудовое законодательство определяет формы обучения персонала?</p> <p>29. Назовите формы обучения вновь набранного персонала.</p> <p>30. Рассмотрите повышение квалификации руководителей и специалистов как процесс.</p> <p>31. Чем вызвана необходимость переподготовки руководителей и специалистов?</p> <p>32. Как оценить эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников?</p>
Особенности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации	7	1-3	1-3	<p>33. Отметьте общее и особенное в понятиях «саморазвитие» и «самореализация». Порассуждайте об этом с точки зрения концепций А.Маслоу и К.Роджерса.</p> <p>34. Проанализируйте основные этапы самоменеджмента.</p> <p>35. Что такое «психологическая компетентность»? Как она связана с саморазвитием?</p> <p>36. Приведите примеры управления своим</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				психическим состоянием. 37. Дайте определение психологической защиты и ее механизмам.
Современные тенденции, формы и методы самосовершенствования персонала	7	1-3	1-3	38. Определите место коммуникации в системе управления персоналом. 39. Перечислите вербальные средства общения. Какие стереотипы речевого общения свойственны современному чиновнику? 40.
Вербальные и невербальные технологии в развитии профессиональных и личностных качеств сотрудников	4	1-3	1-3	41. Проанализируйте невербальную систему деловой коммуникации. 42. В чем смысл моделирования поведения с помощью современных технологий? 43. Постройте модель вашего поведения в конкретной управленческой ситуации? Сделайте анализ алгоритма модели. 44.
Деловые и ролевые игры как форма развития персонала	4	1-3	1-3	45. 1. Оцените степень актуальности деловых игр для процесса развития персонала. 46. 2. проанализируйте возможные барьеры и препятствия на пути принятия решения о проведении деловых игр и тренингов. 47. 3. Дайте характеристику известных вам деловых игр. 48. 4. Раскройте алгоритм проведения «Кейс-стади», оцените его значение и обоснуйте свою

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				оценку. 5. Назовите цели применения тренинга для развития персонала.
Всего	64			

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата, [обучающихся по эконом. направлениям] / [Н. А. Горелов и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова ; С.-Петербург. гос. эконом. ун-т. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2016. - 525 с. <https://www.biblio-online.ru/viewer/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B#page/1>
2. Дейнека, Алла Васильевна. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник, [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Упр. персоналом", "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")] / А. В. Дейнека. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 287 с. <https://e.lanbook.com/reader/book/93448/#2>
3. Мелихов, Юрий Евгеньевич. Управление персоналом [Электронный ресурс] : портфель надежных технологий : учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 193 с. <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

**все источники взаимозаменяемые*

6.2. Дополнительная литература.

1. Кафидов, Валерий Викторович. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / В. В. Кафидов. - СПб.[и др.] : Питер, 2012. - 202 с.
2. Макарова, Ирина Камильевна. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : [учеб. пособие] / И. К. Макарова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2013. – 421 с.

3. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - М. : КНОРУС, 2016. - 207 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента

Самостоятельная работа (СР) как вид деятельности студента многогранна. В качестве форм СР при изучении дисциплины предлагаются:

- работа с научной и учебной литературой; - подготовка доклада к практическому занятию;

- более глубокое изучение с вопросами, изучаемыми на практических занятиях;

- подготовка к контрольным работам и зачету с оценкой;

Задачи самостоятельной работы:

- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;

- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.

Технология СР должна обеспечивать овладение знаниями, закрепление и систематизацию знаний, формирование умений и навыков. Апробированная технология характеризуется алгоритмом, который включает следующие логически связанные действия студента:

- чтение текста (учебника, пособия, конспекта лекций);

- конспектирование текста;

- ответы на контрольные вопросы;

- составление планов и тезисов ответа.

Смотреть 1) Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211) ; 2) Положение о курсовой работе (проекте) выполняемой студентами федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211)

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultantru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

6.6 Иные источники

Не используются

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, СТАТИСТИКА,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»