

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 22:12:42
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07. «Формирование и развитие управленческих компетенций»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

37.04.01 - Психология
(код, наименование направления подготовки/специальности)

«Социальная психология и организационное консультирование»
(наименование образовательной программы)

Очная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

докт. пс. н., профессор, профессор кафедры социальных технологий
Софьина В.Н.

Заведующий кафедрой:

доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных
технологий И.А. Ветренко.

РПД Б1.В.07 «Формирование и развитие управленческих компетенций»
одобрена на заседании кафедры социальных технологий.

Протокол №6 от «23» марта 2026г.

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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.07. «Формирование и развитие управленческих компетенций» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
В/03.7 Организация работы по созданию системы психологического просвещения населения ПКс-3; ПКс-3.1; ПКс-3.2 ТД.3 Проведение мероприятий научно-практического, методического, организационного и обучающего характера по проблемам психологического просвещения, повышения уровня базовых психологических знаний населения ТД.1 Разработка программы психологического просвещения населения ТД.2 Подготовка информации (буклетов, бюллетеней, листовок) о перечне психологических услуг и возможности их получения ТД.4 Организация	ПКс-3	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности, а также создавать систему психологического просвещения населения	ПКс-3.2.	Владеет навыками измерения и оценки психологических явлений при решении профессиональных задач	ПКс-3.2. 3-1. Знает задачи, решаемые конкретными органами и организациями социальной сферы ПКс-3.2. 3-2. Знает порядок предоставления социальных услуг ПКс-3.2. 3-3. Знает порядок взаимодействия и этика общения с лицами, признанными инвалидами (детьми-инвалидами), включая порядок оказания им помощи в преодолении барьеров на объекте и в обеспечении доступности услуг ПКс-3.2. 3-4. Знает психологию личности, основы геронтологии, психологии общения, психодиагностика, психопсихология ПКс-3.2. 3-5. Знает социальную психологию, психологию малых групп ПКс-3.2. 3-6. Знает проблемы социализации, социальной адаптации и дезадаптации, характеристики социальной среды ПКс-3.2. 3-7. Знает технологии психологической работы с

психологического просвещения и консультирования граждан, направленного на формирование сознательного подхода к выбору профессии на основе комплексного изучения личности с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей, интересов, склонностей ТД.5 Организация работы по созданию системы психологического просвещения работников органов и организаций социальной сферы ТД.6 Организация и проведение бесед, лекций, встреч с гражданами с целью формирования у них потребности в психологических знаниях (основах самопознания, самовоспитания, закономерностей и условий благоприятного психического развития) и их использовании в интересах развития собственной личности или в интересах близких людей ТД.7 Организация просветительной работы по профилактике негативных явлений, подростковой и молодежной преступности ТД.8 Организация просветительной работы по психологическим основам противодействия					десоциализированными группами подростков и молодежи ПКс-3.2. 3-7. Знает психологию экстремальных ситуаций ПКс-3.2. У-1. Умеет анализировать обращения и запросы населения, учреждений социального обслуживания населения по вопросам психологического просвещения ПКс-3.2. У-2. Умеет разрабатывать план и программу психологического просвещения с учетом результатов мониторинга психологической безопасности и комфортности среды ПКс-3.2. У-3. Умеет создавать информационные материалы в целях психологического просвещения населения ПКс-3.2. У-4. Умеет подбирать и разрабатывать инструментарий для оценки результативности работы по психологическому просвещению и возможностей оказания психологических услуг ПКс-3.2. У-5. Умеет оценивать результативность психологического просвещения, не нарушая этических норм и прав человека
--	--	--	--	--	--

угрозам современной информационно-телекоммуникационной среды ТД.9 Подготовка для средств массовой информации сведений о психологических услугах в социальной сфере (пресс-релизы, интервью, передачи на теле- и радиоканалах) ТД.10 Разъяснение различных психологических технологий работы с подростками и молодежью специалистам системы социальной защиты, органов образования, правоохранительных органов и комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав ТД.11 Организация групповых и индивидуальных информационных консультаций о возможности получения психологических услуг ТД.12 Привлечение к участию в психологическом просвещении граждан, успешно завершивших программы психологической помощи ТД.13 Обобщение и оценка результатов работы по психологическому просвещению в целях ее совершенствования, разработки и распространения методических рекомендаций					
---	--	--	--	--	--

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы – очная форма обучения.

Общий объем дисциплины: 2,00 з.е., 72 ак. час.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий 20 ак.часов, из них 6 ак.час. на лекции, 10 ак.час. практические занятия.

52 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся

4 ак. часа контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина «Формирование и развитие управленческих компетенций» (Б1.В.07) входит в блок обязательных дисциплин профессионального цикла ОП по направлению 37.04.01 – «Социальная психология и организационное консультирование» с присвоением квалификации (степени) – магистр психологии и читается на 2 курсе в 3 семестре.

Программа учебной дисциплины реализуется на основе требований компетентностно-ориентированного учебного плана и ориентирована на приобретение студентами ряда базовых общепрофессиональных знаний, умений и навыков.

Студент, обучающийся по данной дисциплине, должен иметь знания, умения, навыки и компетенции, соответствующие полному среднему образованию. Программа дисциплины строится на основе межпредметных связей и базируется на знаниях полученных в ходе освоения таких дисциплин как: Б1.В.10 Психология управленческой деятельности, Б1.В.08 Психологические методы управления, Б1.В.05 Акмеология организационного лидерства. Теоретические знания, полученные на лекциях и семинарских занятиях, студенты имеют возможность закрепить в процессе учебных тренингов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Необходимый учебно-методический материал для оптимальной реализации самостоятельной работы обучающихся представлен в электронном дистанционном курсе в системе дистанционного обучения Moodle.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Логин и пароль к личному кабинету (профилю) присылается обучающемуся на корпоративную почту.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя	18	2										16	О	
Тема 2	Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя	18	2			1							15	О, В	
Тема 3	Моделирование управленческих компетенций	14	2			1							11	О	
Тема 4	Анализ и развитие управленческих компетенций	18				8							10	О, В	
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет	
Итого		72	6			10				4			52		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

О – опрос. В – выступление.

3.Содержание и структура дисциплины

Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя ПКс-3.2.

Исторические аспекты проблемы компетентностного подхода. Теоретические подходы и методы в изучении профессиональной компетентности. Профессиональная компетентность как системная характеристика личности. Компетентность и компетенции.

Тема 2. Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя ПКс-3.2.

Структурообразующие компоненты профессиональной компетентности руководителя. Социально-психологическая компетентность. Управленческая компетентность и её элементы (компетенции). Влияние социально-психологической компетентности на эффективность управленческой деятельности. Формирование команды руководителя. Роль менеджера в команде.

Тема 3. Моделирование управленческих компетенций ПКс-3.2.

Теоретические и практические подходы к исследованию управленческих компетенций. Структурно функциональный анализ деятельности руководителя. Инвариантность методов построения модели компетенций руководителя. Универсальные и специальные компетенции. Базовые, ключевые, функциональные компетенции. Системный подход к разработке моделей компетенций руководителя. Уровни сформированности компетенций.

Тема 4. Анализ и развитие управленческих компетенций ПКс-3.2.

Основные управленческие компетенции, их анализ и развитие. Методы оценки компетенции. Оценочные процедуры и технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций. Характеристики эффективного руководителя. Профессионально значимые качества руководителя, их исследование и развитие. Исследование управленческих умений и компетенций (К.Л. Вилсон). Развитие управленческой и социально-психологической компетентности руководителя. Технологии формирования и управления командой. Интерактивные технологии формирования и развития управленческих компетенций.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.07. «Формирование и развитие управленческих компетенций» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

О –опрос, В – выступление.

Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя

Вопросы для опроса:

1. Опишите процесс развития понятийного аппарата теории компетенций.
2. Определите разницу понятий компетентность и компетенции
3. Назовите основные теоретические подходы к исследованию профессиональной компетентности.

Тема 2. Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя

Вопросы для опроса:

1. Перечислите основные компоненты профессиональной компетентности.
2. Перечислите компетенции, входящие в состав социально-психологической

компетентности.

3. Перечислите компетенции, которые входят в состав управленческой компетентности.

Вопросы для выступления:

1. Компоненты профессиональной компетентности современного руководителя.
2. Роль социально-психологической компетентности в процессе формирования команды руководителя.
3. Особенности профессиональной компетентности менеджера команды.

Тема 3. Моделирование управленческих компетенций

Вопросы для опроса:

1. Назовите состав универсальных и специальных компетенций.
2. Приведите компетенции, которые относятся к базовым, ключевым и функциональным.
3. Перечислите компетенции, входящие в структуру модели компетенции менеджера по персоналу.
4. Опишите, каким образом можно определить уровни сформированности компетенции.

Тема 4. Анализ и развитие управленческих компетенций

Вопросы для опроса:

1. Опишите процесс анализа управленческих компетенций и его особенности.
2. Назовите компетенции эффективного руководителя.
3. Перечислите интерактивные технологии, которые можно использовать для развития управленческих компетенций.

Вопросы для выступления:

1. Современные технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций.
2. Методы оценки компетенций, входящих в социально-психологическую компетентность.
3. Отечественный и зарубежный опыт исследования и развития управленческих умений и компетенций.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ-1	100	0,19	19
КТ-2	100	0,22	22
КТ-3	100	0,19	19
Итого:	100	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1-2

Опрос, выступление

КТ-2

Тема 3

Опрос

КТ-3

Тема 4

Опрос, выступление

Критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное раскрытие понятий, с применением примера</i>

	21-40	<i>Поверхностное раскрытие и описание понятий, без примера</i>
	0-20	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Корректность ответа</i>	26-30	<i>Ответ корректный, полностью соответствует изученному материалу</i>
	1-25	<i>Ответ частично правильный, студент смог (при подсказке) обнаружить ошибку и исправить ответ</i>
	0	<i>Ответ ошибочный</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания выступления:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Структурированность и логика изложения</i>	16-25	<i>Четко выстроенная структура, логичное развитие мысли, наличие вступления, основной части и заключения</i>
	8-15	<i>Наличие некоторых недостатков в структуре, местами нарушена логика повествования</i>
	0-7	<i>Отсутствие структуры, хаотичное изложение материала</i>
<i>Использование источников</i>	16-25	<i>Использование широкого спектра надежных источников, правильное оформление ссылок</i>
	8-15	<i>Ограниченное использование источников, возможны ошибки в оформлении</i>
	0-7	<i>Источники не использовались или неправильно оформлены</i>
<i>Качество презентации</i>	16-25	<i>Эстетичная, профессиональная презентация, привлекающая внимание аудитории</i>
	8-15	<i>Презентация выполнена удовлетворительно, имеются незначительные недочеты</i>
	0-7	<i>Презентация отсутствует или выполнена крайне небрежно</i>
<i>Владение материалом</i>	16-25	<i>Свободное владение материалом, уверенные и полные ответы на</i>

		<i>вопросы аудитории</i>
	8-15	<i>Некоторые затруднения при ответах на вопросы, неполное владение материалом</i>
	0-7	<i>Невозможность ответить на большинство вопросов, плохое знание материала</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*)

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.
Форма промежуточной аттестации (зачет) проводится в форме творческого задания и/или практического задания (кейса).

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Примерные темы творческого задания:

1. Разработка моделей компетенции для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона.
2. Разработка и проведение интервью по компетенциям для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона.
3. Разработка тренинговых мероприятий, деловых игр по анализу и развитию управленческих компетенций для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона.

Примерные варианты практических заданий (кейсов)

Практическое задание №1

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добро-совестный человек, который скоро у ходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но ра-бота отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими

способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Практическое задание №2

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Практическое задание №3

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а

затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

Практическое задание №4

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров.

Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен.

Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала. Приведите доводы против использования процедуры аттестации в описанной ситуации
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ									
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Что понимается под профессиональной компетентностью руководителя? А. Совокупность знаний и опыта Б. Владение профессиональными умениями В. Готовность и способность эффективно решать профессиональные задачи Г. Наличие диплома о высшем образовании									
		2. Какой компонент профессиональной компетентности руководителя связан с эффективным взаимодействием с подчинёнными и коллегами? А. Экономическая компетентность Б. Управленческая компетентность В. Социально-психологическая компетентность Г. Техническая компетентность									
Задание закрытого типа на установление соответствия	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	1. Установите соответствие между типом компетенций и их описанием:									
		<table><tr><td>А. Базовые компетенции</td><td>1. Универсальны для любой должности и уровня управления</td></tr><tr><td>Б. Ключевые компетенции</td><td>2. Уникальны для конкретной должности и организации</td></tr><tr><td>В. Функциональные компетенции</td><td>3. Связаны с выполнением конкретных функций и задач</td></tr></table>	А. Базовые компетенции	1. Универсальны для любой должности и уровня управления	Б. Ключевые компетенции	2. Уникальны для конкретной должности и организации	В. Функциональные компетенции	3. Связаны с выполнением конкретных функций и задач	2. Установите соответствие между этапом развития управленческих компетенций и его содержанием:		
А. Базовые компетенции	1. Универсальны для любой должности и уровня управления										
Б. Ключевые компетенции	2. Уникальны для конкретной должности и организации										
В. Функциональные компетенции	3. Связаны с выполнением конкретных функций и задач										
		<table><tr><td>А. Диагностический</td><td>1. Оценка текущего уровня компетенций</td></tr><tr><td>Б. Проектировочный</td><td>2. Разработка индивидуальной программы развития</td></tr><tr><td>В. Реализующий</td><td>3. Применение выбранных методов и технологий развития</td></tr><tr><td>Г. Аналитико-коррекционный</td><td>4. Анализ достигнутых результатов и корректировка программы</td></tr></table>	А. Диагностический	1. Оценка текущего уровня компетенций	Б. Проектировочный	2. Разработка индивидуальной программы развития	В. Реализующий	3. Применение выбранных методов и технологий развития	Г. Аналитико-коррекционный	4. Анализ достигнутых результатов и корректировка программы	
А. Диагностический	1. Оценка текущего уровня компетенций										
Б. Проектировочный	2. Разработка индивидуальной программы развития										
В. Реализующий	3. Применение выбранных методов и технологий развития										
Г. Аналитико-коррекционный	4. Анализ достигнутых результатов и корректировка программы										

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	1. Какие из перечисленных подходов рассматривают профессиональную компетентность как интегральную характеристику личности? А. Системный подход Б. Компетентностный подход В. Функциональный подход Г. Личностно-деятельностный подход Д. Нормативный подход 2. Что из перечисленного относится к элементам управленческой компетентности? А. Навыки планирования Б. Коммуникативные навыки В. Навыки делегирования Г. Навыки финансового анализа Д. Навыки принятия решений																				
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	<table><tr><td>Анализ стратегических целей организации</td><td>1</td></tr><tr><td>Определение ключевых должностей и функций</td><td>2</td></tr><tr><td>Формулировка перечня компетенций</td><td>3</td></tr><tr><td>Утверждение и внедрение модели</td><td>4</td></tr><tr><td>Оценка эффективности модели</td><td>5</td></tr></table> 2. Определите правильную последовательность этапов формирования эффективной команды: <table><tr><td>Постановка общей цели</td><td>1</td></tr><tr><td>Отбор и включение участников</td><td>2</td></tr><tr><td>Распределение ролей и обязанностей</td><td>3</td></tr><tr><td>Развитие командного духа и доверия</td><td>4</td></tr><tr><td>Оценка и корректировка командной работы</td><td>5</td></tr></table>	Анализ стратегических целей организации	1	Определение ключевых должностей и функций	2	Формулировка перечня компетенций	3	Утверждение и внедрение модели	4	Оценка эффективности модели	5	Постановка общей цели	1	Отбор и включение участников	2	Распределение ролей и обязанностей	3	Развитие командного духа и доверия	4	Оценка и корректировка командной работы	5
Анализ стратегических целей организации	1																					
Определение ключевых должностей и функций	2																					
Формулировка перечня компетенций	3																					
Утверждение и внедрение модели	4																					
Оценка эффективности модели	5																					
Постановка общей цели	1																					
Отбор и включение участников	2																					
Распределение ролей и обязанностей	3																					
Развитие командного духа и доверия	4																					
Оценка и корректировка командной работы	5																					
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Важность интеграции знаний, умений и личностных качеств руководителя подчеркивает такой подход, как (обоснуйте выбор) А. Компетентностный Б. Функциональный В. Нормативны Г. Деятельностный 2. Наибольшее влияние на успешность командообразования оказывает такой элемент социально-психологической компетентности, как (обоснуйте выбор) А. Эмпатия Б. Лидерские качества В. Умение разрешать конфликты Г. Коммуникативные навыки																				
Задание открытого типа с развернутым	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.	1. Опишите систему универсальных и специальных компетенций руководителя																				

ответом	2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	2. Раскройте суть современных интерактивных технологий формирования и развития управленческих компетенций.
---------	---	--

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен	0-19

ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
---	--

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

При проведении промежуточной аттестации для выполнения проверочных заданий дополнительные материалы и оборудование не требуется.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически

ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=429978#bib>

2. Валишин, Е. Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами : учебное пособие / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. — Москва : Русайнс, 2024. — 126 с. — ISBN 978-5-466-05348-7. — URL: <https://book.ru/books/953029>

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг / пер. с англ.— Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2018 – 1040 с. <http://new.ibooks.ru/products/24894>

Иванова С.И. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство. - 3-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2014. - 154 с.

2. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практ. пособие : [учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2014. - 75 с.

3. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих : метод. пособие / Ф. Д. Демидов и др.; отв. ред. Ф. Д. Демидов. - М. : Изд-во РАГС, 2010. - 155 с.

4. Софьина В.Н., Акмеологическая концепция развития профессиональной компетентности студентов в системе учебно-научно-профессиональной интеграции.- Сев.-Зап.ин-т упр. –фил. РАНХиГС. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2015 – 220 с.

5. Софьина В.Н., Иванова В.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие Часть 1. Инновационные технологии в управлении персоналом. – Сев.-Зап.ин-т упр. –фил. РАНХиГС. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. – 202 с.

6. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе : Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. А. Яковенко. - М. : ГИППО, 2010. - 371 с.

7. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / Стив Уиддет и Сара Холлифорд ; пер. с англ. Н. Друговейко. - 3-е изд. - М. : ГИППО, 2008. - 218 с.

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не применяются.

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://szlu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>
4. Электронная библиотечная система «Znanium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>
5. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Крупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы.

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.

- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

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

№ 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.
4.	Прочее