

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»

Проректор по учебной работе
В.В. Идрисова

« 15 » 07 2021г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

Согласовано:

и.о. декана ФМБ


А.А. Никитенко
« 15 » 07 2021г.

Москва 2021

Разработчики программы:

Ряковский Сергей Михайлович, к.т.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

Рыженкова Ирина Константиновна, к.э.н., преподаватель программ подготовки менеджеров и руководителей «Мастер делового администрирования» (МВА) ВАВТ, генеральный директор консалтинговой компании INTOP

Виттенбек Наталья Владимировна, к.п.с.н., доцент менеджмента и маркетинга

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Общая характеристика программы повышения квалификации | 4 |
| 1.1. Цель реализации | 4 |
| 1.2. Нормативная правовая база | 4 |
| 1.3. Планируемые результаты обучения | 5 |
| 1.4. Категория слушателей | 5 |
| 1.5. Форма обучения и срок освоения | 5 |
| 1.6. Период обучения и режим занятий | 5 |
| 1.7. Документ о квалификации | 5 |
| 2. Содержание программы | 5 |
| 2.1. Календарный учебный график | 6 |
| 2.2. Учебный план | 6 |
| 2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей)..... | 8 |
| 3. Организационно-педагогическое обеспечение | 12 |
| 3.1. Кадровое обеспечение | 10 |
| 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы | 11 |
| 4. Итоговая аттестация..... | 16 |

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Формирование компетенций и навыков в области общего и стратегического менеджмента в организациях и предприятиях всех форм собственности.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
4. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
5. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 г. № 06-381.
6. Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 N 39362)
7. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

| Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации | |
|---|---|
| Виды деятельности | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК и ПСК |
| ВД2 - Деятельность по развитию персонала | ПСК-1 - Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. |
| | ПСК-2 - Организация обучения персонала |
| Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК) | |
| Код и наименование компетенции | |
| ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; | |

1.4. Категория слушателей

- лица, имеющие оконченное высшее или среднее профессиональное образование (подтверждается дипломом о высшем/среднем профессиональном образовании);
- лица, получающие высшее или среднее профессиональное образование (подтверждается справкой из вуза/колледжа).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы: 72 часа с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий. Из них: 48 часов контактной работы со слушателями, 24 часа самостоятельной работы со слушателями. На итоговую аттестацию выделено 2 часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения: 20 октября 2021 – 25 ноября 2021

Срок обучения: 9 недель.

Режим занятий: 2 вебинара в неделю по 4 академических часа.

1.7. Документ о квалификации

При успешном освоении программы выдается Удостоверение о повышении квалификации установленного образца Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России).

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

СР – самостоятельная работа;

ПА – промежуточная аттестация;

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 2

Календарный учебный график

| Срок обучения – 9 недель | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 нед. | 2 нед. | 3 нед. | 4 нед. | 5 нед. | 6 нед. | 7 нед. | 8 нед. | 9 нед. |
| УЗ | УЗ | УЗ | УЗ | УЗ | УЗ | УЗ | УЗ | УЗ |
| СР | СР | СР | СР | СР | СР | СР | СР | ИА |

2.2. Учебный план

| № | Наименование дисциплины | Трудоемкость, час | Количество часов | | | | Формируемые компетенции |
|----|------------------------------------|-------------------|---|-------------|-----------|----------------|-------------------------|
| | | | Контактная работа (с применением ЭО, ДОТ) | | | Самост. работа | |
| | | | всего | в том числе | | | |
| | | лекции | | практически | | | |
| 1. | Общий менеджмент | 24 | 24 | 10 | 6 | 8 | ПСК-1 ПСК-2 ОПК-3 |
| 2. | Профессиональные навыки менеджера | 22 | 22 | 10 | 6 | 6 | ПСК-1 ПСК-2 ОПК-3 |
| 3. | Управление человеческими ресурсами | 24 | 24 | 10 | 6 | 8 | ПСК-1 ПСК-2 ОПК-3 |
| 5. | Итоговая аттестация | 2 | 2 | - | 2 | - | Экзамен |
| | ИТОГО | 72 | 72 | 30 | 20 | 22 | Тест |

2.3. Рабочие программы дисциплин

2.3.1. Планируемые результаты обучения

| Виды деятельности | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК | Знания | Умения | Практический опыт |
|--|---|---|--|---|
| ВД2 - Деятельность по развитию персонала | ПСК-1 - Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. <i>Формируется.</i> | -системы, способов, методов, инструментов построения профессиональной карьеры; методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; основ профессиональной ориентации; трудового законодательства и иных | анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; определять критерии формирования резерва кадровой организации; составлять индивидуальные планы | анализа структуры, планов и вакансий организации; анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах; подготовки проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; разработки планов профессиональной карьеры работников; |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | | <p>актов, содержащих нормы трудового права;</p> <p>роли и важности HR директора в повышении производительности труда в организации;</p> <p>подходов и инструментов управления производительностью труда через управление целями и КПЭ;</p> <p>управления элементами экономики труда;</p> <p>критичности объема расходов на персонал на бизнес организации.</p> | <p>карьерного развития персонала;</p> <p>применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры;</p> <p>определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры;</p> <p>работать с информационными системами и базами данных по персоналу. Выбирать максимально удобные и эффективные инструменты конкретно под свое предприятие.</p> | <p>формирования кадрового резерва;</p> <p>алгоритма построения модели производительности для персонала любой функции.</p> |
| | <p>ПСК-2 - Организация обучения персонала <i>Формируется.</i></p> | <p>порядка разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ;</p> <p>систем, методов и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</p> <p>порядка ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала;</p> <p>трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.</p> | <p>анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации;</p> <p>разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы;</p> <p>анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг;</p> <p>организовывать обучающие мероприятия;</p> <p>составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов;</p> <p>разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы;</p> | <p>анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала;</p> <p>разработки планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат;</p> <p>организации мероприятий по обучению персонала;</p> <p>анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.</p> |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | | <p>производить оценку эффективности обучения персонала;</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров. производить расчет и оценку производительности труда/эффективности ключевого персонала</p> <p>выделять ключевые показатели на основе анализа производительности труда и фактических расходов на персонал</p> | |
| <p>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p> | <p>методических основ анализа внешней и внутренней среды организации; содержания и алгоритма осуществления функции управления — принятие решения.</p> <p>структуру и изменение ключевых навыков менеджера в условиях «новой экономики», современные модели и стили руководства, подходы и теории, которые создают основу для практических подходов к управлению</p> <p>природу стратегического управления и основные этапы его развития;</p> <p>основные теории стратегического менеджмента;</p> <p>особенности методологии стратегического управления;</p> <p>понятия, виды и признаки современной деловой организации;</p> | <p>анализировать текущее и прогностическое состояние деловой среды;</p> <p>применять решающие правила для принятия решений в условиях определённости, риска и неопределённости.</p> <p>выявлять и формулировать актуальные проблемы менеджмента, полученные в ходе исследований отечественными и зарубежными учеными, критически оценивать результаты данных исследований</p> <p>использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода;</p> <p>анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы</p> | <p>Применения методов SWOT и PEST-анализа, факторного управленческого анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>применение профессионально-важных навыков менеджера в управленческой деятельности, основываясь на современных исследованиях отечественных и зарубежных ученых</p> <p>методологией стратегического менеджмента;</p> <p>современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных;</p> <p>методикой анализа макроокружения организации;</p> | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p>составляющие внешней и внутренней среды организации;</p> <p>содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;</p> <p>подходы к формированию миссии и целей организации;</p> <p>основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации;</p> <p>методологические принципы управленческого анализа организации;</p> <p>базисные стратегии бизнеса;</p> <p>принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов;</p> <p>стратегического анализа среды, теории конкуренции, задачи управления на разных стадиях жизненного цикла организации</p> <p>принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов;</p> <p>стратегического анализа среды, теории конкуренции, задачи управления на разных стадиях жизненного цикла организации</p> | <p>и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</p> <p>разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации;</p> <p>проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний;</p> <p>планировать реализацию стратегии;</p> <p>определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность;</p> <p>использовать информационные технологии в системе стратегического управления;</p> <p>оценивать эффективность системы стратегического управления;</p> <p>разрабатывать стратегический план конкретного предприятия;</p> <p>применять базовые инструменты в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования; использовать инструменты организационной</p> | <p>методами отраслевого анализа;</p> <p>навыками проведения конкурентного анализа;</p> <p>навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии;</p> <p>подготовки, представления и внедрения документов по проведению организационных изменений</p> <p>подготовки, представления и внедрения документов по проведению организационных изменений</p> |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>диагностики для выявления конкурентных преимуществ организации</p> <p>применять базовые инструменты в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования; использовать инструменты организационной диагностики для выявления конкурентных преимуществ организации</p> | |
|--|--|---|--|

2.3.2. Структура и содержание программы

| Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|-----------------------------------|---|
| Общий менеджмент | <p>Тема 1. Введение в дисциплину. Природа управления и менеджмента</p> <p>Тема 2. Эволюция управленческой мысли</p> <p>Тема 3. Внешнеторговая организация как социально - экономическая система. Деловая среда организации</p> <p>Тема 4. Система и функции управления</p> <p>Тема 5. Власть и партнёрство, лидерство в менеджменте внешнеторговой организации. Стили управления</p> <p>Тема 6. Мотивационные основы управления персоналом внешнеторговой организации</p> <p>Тема 7. Корпоративная культура внешнеторговой организации</p> <p>Тема 8. Роль и качество современного менеджера как организатора эффективного управления</p> |
| Профессиональные навыки менеджера | <p>Тайм-менеджмент.</p> <p>Тема 1.1. Планирование рабочего времени</p> <p>Тема 1.2. Определение приоритетов</p> <p>Тема 1.3. Делегирование</p> <p>Тема 1.4. Принципы эффективной самоорганизации</p> <p>Ведение переговоров.</p> <p>Тема 2.1. Стратегия и тактика ведения переговоров</p> <p>Тема 2.2. Ключевые элементы подготовки к переговорам</p> <p>Тема 2.3. Соглашение как результат переговоров</p> <p>Тема 3.1. Типы и цели совещаний</p> <p>Совещание.</p> <p>Тема 3.2. Роль председателя в проведении эффективного совещания</p> <p>Тема 3.3. Процедура совещания</p> |

| | |
|------------------------------------|---|
| | Тема 3.4. Организационные вопросы по подготовке совещания Тема 2.4. Бесконфликтное общение в ходе переговоров |
| Управление человеческими ресурсами | Тема 1. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами Тема 2. Планирование, поиск и отбор персонала в организацию Тема 3. Формирование системы обучения персонала Тема 4. Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом Тема 5. Современные методы оценки персонала Тема 6. Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. Структура компенсационного пакета и его формирование |

2.3.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Вопросы для самоконтроля и самостоятельного изучения

1. Понятие и природа управления.
2. Социальная значимость, необходимость управления.
3. Понятие и природа менеджмента. Аспекты менеджмента: связь менеджмента и управления.
4. Менеджмент - вид деятельности в разных сферах, категория людей (-управленцев), наука и искусство, учебная дисциплина, философия и психология.
5. Характер управленческого труда. Средство, предмет и продукт управленческого труда. Привести примеры.
6. Формы, степень сложности осуществления управленческого труда.
7. Управление временем: тайм-менеджмент. Планирование работы руководителя (менеджера): самоменеджмент.
8. Управленческие революции, как этапы накопления управленческого опыта.
9. Содержание теории управления экономическим ростом А. Смита.
10. Содержание научных принципов организации труда Ф. Тейлора.
11. Изменение ключевых навыков менеджера в условиях «новой» экономики.
12. Требования к менеджерам, работающим в системе внешнеэкономической деятельности.
13. Модели руководителя 1- 5-го уровня (Дж. Коллинз).
14. Семь навыков высокоэффективных людей (Ст. Кови).
15. «Идеальный руководитель» И. Адизеса.
16. Технологии создания команд и эффективных рабочих групп во внешнеэкономических организациях.
17. Анализ сильных\слабых сторон команды и ее потенциала.
18. Стадии развития команды. Управленческие риски каждой стадии.
19. Инструменты создания общности целей, фокуса и ясности.
20. Обучение команды решению задач/проблем.
21. Основные различия подходов: управление персоналом и управление человеческими ресурсами.
22. Разработка стратегии в сфере управления персоналом
23. Теория интеллектуального капитала и ее значение в практике управления человеческими ресурсами.
24. Основные этапы создания системы управления человеческими ресурсами.
25. Практика управления человеческими ресурсами в современных компаниях.
26. «Психологический контракт» и изменение его сущности в связи с управлением

- человеческими ресурсами.
27. Изменение функций служб персонала в современных компаниях.
28. Управление человеческими ресурсами, основанное на «компетентности».
29. Управление знаниями и «самообучающаяся организация».
30. Цель, задачи и сущность планирования человеческих ресурсов.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

| Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста | Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация | Основное/дополнительное ¹ место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации | Стаж работы в области профессиональной деятельности | Стаж научно-педагогической работы | |
|---|---|---|---|-----------------------------------|--|
| | | | | Всего | В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю) |
| Ряковский Сергей Михайлович | Московский энергетический институт Направление подготовки (специальность): Радиофизика и электроника Квалификация: инженер-радиофизик | Доцент кафедры менеджмента и маркетинга, директор дирекции Корпоративного университета Холдинга «Сухой», кандидат технических наук, доцент | 44 | 40 | 23 |
| Рыженкова Ирина Константиновна | МГУ им. Ломоносова | Генеральный директор консалтинговой компании INTOP, Преподаватель программ подготовки менеджеров и руководителей «Мастер делового администрирования» (МВА), кандидат экономических наук | 23 | 23 | 23 |
| Виттенбек Наталья Владимировна | Государственный педагогический институт имени В.И. Ленина, Педагогика и психология, преподаватель | Основное место работы, Доцент, к.н., кандидат психологических наук | 22 | 10 | 4 |

¹ Основное место работы - штатный, внутренний совместитель;
Дополнительное место работы - внешний совместитель, почасовая оплата труда.

| Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста | Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация | Основное/дополнительное ¹ место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации | Стаж работы в области профессиональной деятельности | Стаж научно-педагогической работы | |
|---|---|---|---|-----------------------------------|--|
| | | | | Всего | В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю) |
| | педагогики и психологии | | | | |

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057222>
2. Менеджмент организации: учебные и производственные практики: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2006. - 174 с. (Высшее обр.). ISBN 5-16-002762-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/116182>
3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>
4. Санда, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Санда, Алексис Филлипс ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838>
5. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>
6. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - 2-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород : НИЭМ, 2019. - 592 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-901335-34-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1240735>
7. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М : ИНФРА-М, 2018. - 190 с. - ISBN 978-5-98281-254-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/933884>
8. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>
9. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>
10. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под

- общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Учебник MBA . /Перев. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб: Питер, [электронный ресурс], -М.: Изд-во: ЛитРес, 2017 (доступен в системе ДО ВАВТ)
 12. Н.В. Виттенбек Управление человеческими ресурсами [электронный курс]. – М.: ВАВТ, 2016 (доступен в системе ДО ВАВТ)
 13. Н.В. Виттенбек Современные инструменты управления персоналом. Практикум. – М.: ВАВТ, 2017 (доступен в системе ДО ВАВТ)
 14. Дэйв Ульрих (Ulrich Dave) HR в борьбе за конкурентное преимущество. –М.: Изд-во «Претекст», 2017.

Дополнительная литература

15. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1065610> (дата обращения: 26.08.2021). – Режим доступа: по подписке.
16. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ // онлайн-портал «Деловой мир», март 2017 // <https://delovoymir.biz>
17. Буренин, В.А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на современном этапе: учебник / В.А. Буренин, В.В. Кочетков, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов; под ред. А.Ю. Манюшиса. — М.: КНОРУС, 2017.- 776 с. ISBN 978-5-406-06061-2.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.management.ru>.
2. <http://www.vestnikmckinsey.ru> - «Вестник McKinsey».
3. <http://www.cfin.ru>.
4. <http://www.eur.ru> - «Экономика и управление на предприятиях».
5. <http://www.ecsoman.edu.ru> - «Экономика. Социология. Менеджмент».
6. <http://www.manage.ru>.

3.3. Материально-техническое и программное обеспечение программы

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

| | |
|--|--|
| <p>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех</p> | <p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.znanium.com, воспользовавшись</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p> | <p>компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p> |
| <p>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.</p> | <p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p> |
| <p>Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p> | <p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).</p> |
| <p>Web of Science</p> <p>Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.</p> | <p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> |
| <p>Polpred.com Обзор СМИ.</p> | <p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p> | <p>и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p> |
|---|--|

4. Программа итоговой аттестации

4.1. Результаты освоения дополнительной профессиональной программы

| Виды деятельности | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК и ПСК |
|---|---|
| ВД2 - Деятельность по развитию персонала | ПСК-1 - Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. |
| | ПСК-2 - Организация обучения персонала |
| Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК) | |
| Код и наименование компетенции | |
| ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; | |

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

Для проведения зачета преподавателем разрабатывается экзаменационный тест, который включает в себя 20 вопросов с вариантами ответов. Слушателю необходимо выбрать правильный ответ из предложенных вариантов.

4.2. Практические задания для выполнения итоговой аттестационной работы

Итоговый тест

1. **Внутренний кадровый резерв компании должен формироваться из:**

- a. Выпускников профильных учебных заведений, прошедших практику в компании
- b. Ключевых специалистов
- c. Сотрудников, способных в ближайшее время занять руководящие должности
- d. Сотрудников, потенциально способных к выполнению руководящих обязанностей

2. SWOT-анализ компании предусматривает выявление и подробное рассмотрение следующих аспектов:
- a. Сильных сторон компании
 - b. Слабых сторон компании
 - c. Угроз для бизнеса компании
 - d. Благоприятных возможностей для бизнеса компании
 - e. Конкурентных преимуществ компании
3. Выберите из перечисленных теорий одну или несколько, построенных на следующей предпосылке: «обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы»
- a. теория «Z»
 - b. теория «X»
 - c. теория бюрократического построения организации
 - d. теория «Y»
 - e. теория потребностей Маслоу
4. Верно ли, что набор функций управления зависит от размеров организации? Выберите один ответ:
- a. Верно
 - b. Неверно
5. Основные задачи руководителя в период адаптации:
- a. Организовать «первичное обучение»
 - b. Снизить риск вхождения в новый коллектив
 - c. Помочь выйти на уровень производственных показателей, характерных для компании
 - d. Проверить соответствие работника должности
6. Вчера, по договорённости со своим подчинённым, Вы приняли решение предоставить ценовую скидку в размере 7% одному из клиентов. Вы действовали в качестве менеджера.
- a. да
 - b. нет
7. Анализ рабочего места включает в себя:
- a. Определение подотчетности
 - b. Оценку роли выполняемой работы в решении общих задач организации
 - c. Описание работы
 - d. Определение ключевых критериев производительности
 - e. Определение основных компетенций
8. К основным элементам стратегии управления человеческими ресурсами компании относят:
- a. Обучение и развитие, планирование карьеры и формирование кадрового резерва
 - b. Поиск и отбор персонала
 - c. Организационное проектирование
 - d. Создание эффективной системы мотивации и вознаграждения
 - e. Планирование персонала

9. Отметьте характеристики обратной связи при межличностных коммуникациях в управлении человеческими ресурсами, предложенные Лютенсом и Мартинко:

- a. Уникальность
- b. Полезность
- c. Конкретность
- d. Готовность
- e. Достоверность
- f. Документальность
- g. Продолжительность
- h. Скорость
- i. Ясность
- j. Серьёзность
- k. Описательность
- l. Своевременность
- m. Частота
- n. Намерение

10. Выберите правильные утверждения, относящиеся к методам обогащения труда:

- a. Обогащение труда увеличивает горизонтальную нагрузку.
- b. Функциональное расширение рабочего места увеличивает горизонтальную нагрузку.
- c. Функциональное расширение рабочего места повышает возможности рабочего места по вертикали.
- d. Обогащение труда повышает возможности рабочего места по вертикали.

11. Выберите утверждения, относящиеся к теории справедливости Адамса:

- a. Теория Адамса используется при расчёте справедливого вознаграждения по итогам работы.
- b. Чувство несправедливости возникает не только в том случае, когда человек чувствует себя обманутым.
- c. Теория показывает, что существенную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе.
- d. На основании теории справедливости можно определять способы и размеры социальных выплат.
- e. Эта теория позволяет определить оклады работников.

12. Должностная инструкция определяет:

- a. Мотивацию
- b. Квалификационные требования
- c. Ответственность и полномочия
- d. Основное содержание работы
- e. Уровень вознаграждения

13. Если руководитель запрашивает информацию от подчинённого своего подчинённого, не привлекая к этому его руководителя, он нарушает правила менеджмента?

- a. нет
- b. да

14. Критические периоды процесса адаптации:

- a. 1 год
- b. 6 месяцев
- c. 1 месяц
- d. 3 месяца

15. В каких ситуациях целесообразно привлекать рекрутинговые компании к поиску и отбору персонала (outsourcing):

- a. При отборе менеджеров высшего звена
- b. Кадровая служба перегружена, требуется набрать сразу большое количество персонала
- c. Требуется найти редкого специалиста
- d. Необходимо подобрать замену для работающего сотрудника

16. За любые пробелы в квалификации подчинённого в области выполняемых им функций отвечает его непосредственный руководитель.

- a. нет
- b. да

17. «Менеджеров» необходимо активно обучать, когда:

- a. В компании наблюдается стратегическое развитие – изменение целей, стратегии, положения на рынке
- b. В компании наблюдается горизонтальный рост, идет функциональное развитие, развиваются новые направления деятельности без изменения стратегического направления
- c. Наблюдается вертикальный рост, появляются новые звенья в управлении, новые структурные подразделения

18. Верно ли, что стратегия сокращения может представлять собой стратегию развития фирмы?

Выберите один ответ:

- a. Верно
- b. Неверно

19. Профессиональные и управленческие функции можно чётко различить на практике.

- a. да
- b. нет

20. Укажите достоверно установленные связи между факторами:

| | | |
|----------------------------------|---------|---|
| Производительность труда высокая | Ответ 1 | невозможно достоверно установить соответствие |
| Текучность кадров высокая | Ответ 2 | Удовлетворенность работой низкая |
| Производительность труда низкая | Ответ 3 | невозможно достоверно установить соответствие |
| Текучность кадров низкая | Ответ 4 | Удовлетворенность работой высокая |

4.3. Критерии оценивания на зачете

| Процент верных ответов | Оценка |
|------------------------|--------------|
| 30-100 % | «зачтено» |
| Менее 30% | «не зачтено» |