

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:24:44  
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**

---

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков  
Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
«Социальная психология и организационное консультирование»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.07. «Формирование и развитие управленческих компетенций»**

37.04.01 «Психология»

очная

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

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

**Заведующий кафедрой социальных технологий**, 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 «13» мая 2024г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |       |
|--|-------|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы..... | 4     |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....   | 5     |
| 3. Содержание и структура дисциплины.....  | 6-7   |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....   | 7-9   |
| 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....   | 9-17  |
| 6. Методические материалы для освоения дисциплины.....   | 17-20 |
| 7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»   |       |
| 7.1. Основная литература.....  | 20    |
| 7.2. Дополнительная литература.....  | 20-21 |
| 7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....   | 21    |
| 7.4. Интернет-ресурсы.....   | 21-22 |
| 7.5. Иные источники.....   | 22    |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....                 | 22    |

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

1.1. Дисциплина Б1.В.07. «Формирование и развитие управленческих компетенций» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции   |
|-----------------|---|----------------------------|---|
| 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.                   | Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, информационной, социальной и личностной безопасности, организовывать работу по психологическому просвещению |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия   | Код компонента компетенции | Результаты обучения  |
|--|----------------------------|--|
| <p>ОТФ: В<br/>           Организация и предоставления услуг и управление предоставлением социально-психологического сопровождения и психологической помощи отдельным лицам и социальным группам</p> <p>ТФ: В/03.7<br/>           Организация работы по созданию системы психологического просвещения населения</p> <p>ТД: Организация психологического</p> | ПКс-3.2.                   | <p><b>знать:</b> знание теоретических подходов формирования нужных компетенций к решению современных управленческих задач</p> <p><b>уметь:</b> применять технологии и методы принятия управленческих решений в соответствии с организационно-правовыми основами профессиональной деятельности</p> <p><b>владеть:</b> способностью осуществлять сбор и обработку информации для формирования необходимых управленческих компетенций</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| просвещения и консультирования граждан, направленного на формирование сознательного подхода к выбору профессии на основе комплексного изучения личности с учетом индивидуальных психофизических особенностей, интересов, склонностей |  |  |
|--|--|--|

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад.часа/54 астр.часа.

**Форма обучения: очная**

Таблица 3

| Вид работы                            | Трудоемкость (в акад. часах/астр час.) |
|---------------------------------------|--|
| <b>Общая трудоемкость</b>             | 72/54                                  |
| <b>Контактная работа</b>              | 48/36                                  |
| Лекции                                | 16/12                                  |
| Практические занятия                  | 32/24: из них ПЗ-24/18                 |
| Практическая подготовка               | ПП- 8/6                                |
| <b>Самостоятельная работа</b>         | 24/18                                  |
| <b>Контроль</b>                       | -                                      |
| <b>Формы текущего контроля</b>        | опрос, выступление                     |
| <b>Форма промежуточной аттестации</b> | Зачет                                  |

## Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.07 «Формирование и развитие управленческих компетенций» изучается в 3 семестре на 2 курсе. Дисциплина входит в раздел «Часть формируемая участниками образовательных отношений» Блока 1. «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины логически, содержательно и методически взаимосвязано с такими дисциплинами как:

|         |  |
|---------|--|
| Б1.В.10 | Психология управленческой деятельности |
| Б1.В.08 | Психологические методы управления      |
| Б1.В.05 | Акмеология организационного лидерства  |

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в ходе производственной практики - Б2.О.02(П) «Производственная практика в профильных организациях», а также в ходе преддипломной практики - Б2.О.03(П) «Научно-исследовательская (квалификационная) практика».

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ.

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

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

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

|                                       |  | <i>Очная форма обучения</i>     |   |            |   |    |      | Таблица 4 |                   |   |
|---------------------------------------|--|---------------------------------|---|------------|---|----|------|-----------|-------------------|---|
| №                                     | Наименование тем (разделов)  | Объем дисциплины (модуля), час. |   |            |   |    |      |           | СР<br>О           | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации*<br>* |
|                                       |  | Всего                           | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |            |   |    |      | КСП       |                   |   |
|                                       |  |                                 | Л/<br>ДОТ   | ЛР/<br>ДОТ | ПЗ/<br>ДОТ                                    | ПП | КСП  |           |                   |   |
| Тема 1                                | Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя | 18                              | 4   |            | 8   |    |      |           | 6                 | О   |
| Тема 2                                | Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя        | 18                              | 4   |            | 8   |    |      |           | 6                 | О, В  |
| Тема 3                                | Моделирование управленческих компетенций                                     | 18                              | 4   |            | 8   |    |      |           | 6                 | О   |
| Тема 4                                | Анализ и развитие управленческих компетенций                                 | 18                              | 4   |            |   |    | 8*** |           | 6                 | О, В  |
| Промежуточная аттестация              |  |                                 |   |            |   |    |      |           |                   | 3   |
| <b>Всего (акад. час./астр. час.):</b> |  | <b>72/54</b>                    | <b>16/12</b>  |            | <b>32/24:: из них<br/>ПЗ-24/18<br/>ПП-8/6</b> |    |      |           | <b>24/<br/>18</b> |   |

Используемые сокращения:

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

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

\* *формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), выступление (В)*

\*\* – *формы промежуточной аттестации: зачет (З)*

8\*\*\*- *часы практической подготовки. Проводятся на базе Центра компетенций СЗИУ РАНХиГС, реализуемого Институтом организационного развития и стратегических инициатив РАНХиГС в сотрудничестве с президентской платформой «Россия – страна возможностей»*

## 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя** (лекция-презентация, опрос в ходе лекции)

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** (лекция-презентация, опрос в ходе лекции, практическое занятие в форме выступления)

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** (лекция-презентация, опрос в ходе лекции)

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** (лекция-презентация, опрос в ходе лекции, практическое занятие в форме выступления)

Проводятся на базе Центра компетенций СЗИУ РАНХиГС, реализуемого Институтом организационного развития и стратегических инициатив РАНХиГС в сотрудничестве с президентской платформой «Россия – страна возможностей»

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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.07. «Формирование и развитие управленческих компетенций» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Таблица 5

| Тема (раздел) |  | Методы текущего контроля успеваемости |
|---------------|--|---------------------------------------|
| Тема 1.       | Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя | опрос                                 |
| Тема 2.       | Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя        | опрос, выступление                    |
| Тема 3.       | Моделирование управленческих компетенций                                     | опрос                                 |
| Тема 4.       | Анализ и развитие управленческих компетенций                                 | опрос, выступление                    |

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе пяти-бальной системе.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выполнение выступления по практическим заданиям;



- участие в работе круглого стола.

Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия:

- правильность и полнота ответа

Критерии оценивания выступления:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и научными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции;
- культура представления презентации (лексический запас, грамматические конструкции, речевой стиль, четкость речи, темп);
- соблюдение регламента.

Критерии оценивания опроса

- устные ответы на вопросы по теме занятия преподаватель оценивает с учетом степень осведомленности студента, а также актуальность используемых источников и материалов.

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя**

**Примерные вопросы для подготовки к опросу по теме:**

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**

**Примерные вопросы для подготовки к опросу по теме:**

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

**Примерные вопросы для подготовки к выступлению по теме:**

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**

#### **Примерные вопросы для подготовки к опросу по теме:**

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** (лекция-презентация, опрос в ходе лекции, практическое занятие в форме выступления)

Проводятся на базе Центра компетенций СЗИУ РАНХиГС, реализуемого Институтом организационного развития и стратегических инициатив РАНХиГС в сотрудничестве с президентской платформой «Россия – страна возможностей»

#### **Примерные вопросы для подготовки к опросу по теме:**

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.

#### **Примерные вопросы для подготовки к выступлению по теме:**

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. Оценочные средства промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):** в форме творческих заданий (проектов) и практических заданий (кейсов).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации.

Таблица 6(1)

| Комп<br>онент<br>комп<br>етенции | Промежуточный/к<br>лючевой индикатор<br>оценивания   | Критерий оценивания   |
|----------------------------------|--|---|
| ПКс-3.2                          | Анализирует и оценивает управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, информационной, социальной и личностной безопасности, организует работу по психологическому просвещению | Знание теоретических технологий принятия управленческих решений и оценки их эффективности.<br>Качество представленного управленческого решения с точки зрения ресурсов и существующих ограничений.<br>Адекватность и полнота управленческого решения. |

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Для общей проверки сложившейся у студента системы понятий и оценки уровня полученных знаний учебным планом предусмотрена промежуточная аттестация (зачет с оценкой). При подготовке к зачету с оценкой наряду с конспектами лекций и рекомендуемыми источниками столь же важно использовать образовательную программу дисциплины, так как она содержит разделы, темы и основные проблемы предмета.

Зачет с оценкой проходит в форме защиты творческого задания и/или практического задания (кейса) на одну из тем учебной дисциплины.

### Примерные темы творческих проектов

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 выработывает 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 добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных 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 персонaлом – 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.

### При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев,

признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

#### **Шкала оценивания**

Успешность усвоения дисциплины характеризуется качественной оценкой на основе оценки сформированности компетенций и критериев их освоения. Студент



допускается к зачету с оценкой по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет проводится в форме защиты творческого задания и/или выполнения практического задания (решения кейса).

Творческое задание подразумевает индивидуальный практико-ориентированный подход к раскрытию темы задания, а также защиту результатов выполнения задания.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Оценка результатов зачёта производится на основе «Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в Северо-Западном институте РАНХиГС», утвержденного Приказом Директора СЗИУ РАНХиГС от 31.08.2021 г. № 349, а также Решения Ученого совета Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 31.08.2021 №6, протокол № 1.

#### **«Зачтено»**

Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.

Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.

#### **«Не зачтено»**

Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует

### **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки

устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

### **Методические указания по подготовке к опросу**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

### **Методические рекомендации по подготовке выступления**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

#### **1. Введение:**

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

#### **2. Основное содержание:**

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

#### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного

решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические указания по подготовке и защите творческих заданий**

Для выполнения творческого задания студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему творческого задания;
- выбрать организацию и/или подразделение в качестве основы для выполнения задания;
- разработать мероприятия в соответствии с темой задания;
- защитить предлагаемые мероприятия, обосновав их соответствие целям и задачам выбранной организации и/или подразделения, а также обосновав их планируемую эффективность.

Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: качества и полноты собранной информации, качества предложенных мероприятий по решению заданий, качества изложения материала.

### **Методические рекомендации по защите кейсов**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов -научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **Вопросы для контроля самостоятельной работы**

1. Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность»
2. Виды и классификация профессиональных компетенций.

3. Структура профессиональной компетентности
4. Модель компетенций.
5. Какие компетенции входят в состав управленческой компетентности
6. Анализ и развитие управленческих компетенций.
7. Исследование управленческих умений и компетенции (К.Л. Вилсон). Развитие управленческой и социально-психологической компетентности руководителя. Технологии формирования и управления командой.
8. Интерактивные технологии формирования и развития управленческих компетенций.

Самостоятельная работа студентов организуется с использованием персональных компьютеров и библиотечного фонда.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **7.1. Основная 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>
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие /А.Я.Кибанов. Москва:ИНФРА-М,2020- 300с. <https://znanium.com/catalog/document?id=350386>
3. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов. /Ю.А.Масалова. Москва: Юрайт, 2020 - <https://urait.ru/book/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-personalom-467220>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Иванова С.И. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство. - 3-е изд. - М. : Альпина Паблицер, 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. Друговойко. - 3-е изд. - М. : ГИППО, 2008. - 218 с.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. № 691-н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом".

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://nwapa.spb.ru/> Сайт научной библиотеки
2. <http://www.hr-journal.ru/> Электронный журнал про управление персоналом
3. <http://www.4hr.ru/> HR-Менеджмент

### **Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения курса**

1. <http://nwapa.spb.ru/> Сайт научной библиотеки
2. Автоматизированная обучающая система управления человеческими ресурсами СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»

- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

#### *Англоязычные ресурсы*

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald - крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмент.

#### **7.5. Иные источники**

Не используется.

### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

#### **Материально-техническая база**

Таблица 9

| № п/п | Наименование   |
|-------|--|
| 1.    | Специализированные залы для проведения лекций:   |
| 2.    | Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами  |
| 3.    | Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов |
| 4.    | Прочее   |

#### **Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения дисциплины**

Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (справочные системы, н-р, Консультант или Гарант, поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Допускается применение системы дистанционного обучения с использованием платформ TEAMS, Zoom, Skype for Business.