МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ АСТРАХАНСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение
Астраханской области «Астраханский колледж арт-фэшн индустрии»

(ГАПОУ АО «Астраханский колледж арт-фэшн индустрии»)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор ГАПОУ АО
«Астраханский колледж арт-фэшн индустрии»
_____ Н.В. Бесчастнова

«____» _____20__

М. П.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Наименование: Управление персоналом профессиональной образовательной организации
Срок обучения: 72 часа
Форма обучения: очная

Астрахань, 2020

Сведения о разработчиках:
Томилина Наталья Владимировна, кандидат философских наук, доцент
Мясоедова Елена Анатольевна, кандидат педагогических наук доцент

Программа рассмотрена на заседании
методического совета ГАПОУ АО
«Астраханский колледж арт-фэшн индустрии»
Протокол № __ от _____

Председатель методического совета

_____ /И.В. Шишманова/

Используемые сокращения:

ФЗ - 273 «Об образовании в РФ» – Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации".

Минюст России – Министерство юстиции Российской Федерации.

Минобрнауки России – Министерство образования и науки Российской Федерации.

Минздравсоцразвития России – Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Минтрудсоцзащиты России – Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.

АО – Астраханская область.

ДПО – дополнительное профессиональное образование.

ДПП – дополнительные профессиональные программы.

ИРЧП – индекс развития человеческого потенциала.

ИУП – индивидуальный учебный план.

МР – методическая работа.

ООП – основная образовательная программа.

ПК – повышение квалификации.

ПООП – примерная основная образовательная программа.

ППОО – профессиональная образовательная организация.

СОО – среднее общее образование.

СПО – среднее профессиональное образование.

УТП – учебно-тематический план.

ФГОС – федеральный государственный образовательный стандарт.

1.Пояснительная записка

В условиях ориентации социально-экономической системы России на инновационное развитие, человеческий и интеллектуальный ресурс общества рассматривается в качестве фундаментального критерия экономического роста, непреходящей ценности и капитала государства, общества, организации (предприятия, фирмы и т.п.). В международной системе экспертных оценок уровень развития той или иной страны оценивается в настоящее время по критериям индекса развития человеческого потенциала. Не случайно, во второй половине XX века из общей теории менеджмента в самостоятельную отрасль междисциплинарного знания и практики выделяется управление персоналом.

В современных концепциях философии образования, социологии инноватики, теории и психологии управления персоналом, формирование социального

пространства для созидательной, творческой деятельности людей, рассматривается как важнейшая задача и функция менеджмента организации. Теория управления персоналом, которая к настоящему времени представлена целям рядом направлений исследования и учебных дисциплин (кадровый менеджмент, управление персоналом, психология управления, кофликтология, самоменеджмент, организационное поведение, организационные отношения и др.) призвана обеспечить руководителей организаций, в том числе и образовательных необходимыми знаниями о том, как, с помощью каких средств, можно решать проблемы, связанные с разрешением противоречия «человек-организация», способствовать формированию компетенций руководителя в области умелого и уместного (то есть отвечающего конкретной ситуации) использования соответствующих ситуации технологий и методов управления персоналом.

С точки зрения реализации стратегий инновационного развития ПОО, как социальной системы, актуализируются проблемы развития человеческого потенциала организации, как главного ресурса, обеспечивающего реализацию стратегических изменений в образовательной системе. Как отмечал К.М. Ушаков: "Основные проблемы школы - проблемы взрослых. Главный потенциал совершенствования школьных организаций лежит в плоскости развития человеческих ресурсов" (М., 2000).

Сказанное выше определяет актуальность изучения проблем управления персоналом, включая и проблемы самоменеджмента руководителя (персонального менеджмента), командообразования, диагностики и анализа организационной культуры, и др., в системе повышения квалификации руководителей ПОО.

Программа повышения квалификации призвана оказать руководителям ПОО, их заместителям, руководителям структурных подразделений организации, научно-методическую и информационную поддержку в развитии базовых групп, приобретенных ранее и дополнительных компетенций (аналитических – в рамках программы вариативного модуля), обеспечивающих эффективное выполнение ими трудовых функций в системе профессиональной деятельности, в рамках имеющейся квалификации.

Нормативные, концептуальные и теоретические основания программы. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом ПОО» разработана на основе Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (в части требований к структуре и содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ), с учетом основных положений приказа Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (зарегистрирован Минюстом России от 20 августа 2013 г., регистрационный № 29444), а также разъяснений Минобрнауки России об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования (Письмо Минобрнауки России от 9 октября 2013 года № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании»).

При конструировании содержания программы учитывались: основные положения ФЦПРО 2016-2020 и государственной региональной программы «Развитие образования Астраханской области» (утв. постановлением Правительства Астраханской области от 25.09.2014 №402-П, а также новейшие теоретические и методические разработки отечественных и зарубежных исследователей в области концепций развития человеческого капитала, человеческого ресурса и человеческого потенциала, общей теории и методологии управления персоналом, психологии управления, управления организационным поведением персонала, социологии инноватики.

Целевые ориентиры и основные содержательные линии настоящей программы определялись в соответствии: с требованиями Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (утв. Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от «26» августа 2010 г. № 761н); требованиям к трудовым действиям, умениям, необходимым знаниям в рамках трудовых функций, представленных в профессиональном стандарте «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования", утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2015 г. N 608н.

Проблемные линии содержания программы, равно как и самостоятельная работа слушателей, центрированы на актуализацию знаний и развитие у слушателей умений, обеспечивающих овладение компетенциями, необходимыми для методически грамотной разработки программ развития человеческого потенциала (кадрового ресурса, следуя терминологии ФГОС) ПОО.

Данная программа ориентирована на развитие профессиональных компетенций руководителей ПОО в области теории и практики управления персоналом, кадрового менеджмента. Основное содержание программы, как и практическая деятельность слушателей на учебных занятиях, самостоятельная работа слушателей между учебными сессиями, центрированы на разработку программы непрерывного профессионального развития педагогических кадров ПОО в рамках программы развития ПОО или самостоятельной целевой программы развития кадрового ресурса ПОО.

Настоящая программа является результатом авторской разработки. Тем не менее, содержание программы вполне может быть «отчуждено» от автора-разработчика, тиражировано и передано для исполнения другим субъектам преподавательской деятельности.

Программа включает пояснительную записку, учебный и учебно-тематический план, краткое описание основных тем УТП, список информационных источников, материалы для оценки качества (примерная тематика проблем для самоконтроля и обсуждения на учебных занятиях, тестовые задания и др.

2. Общая характеристика программы

2.1. Цель реализации программы

Развитие имеющихся и/или приобретение дополнительных компетенций руководителей ПОО в области проектирования системы управления персоналом, эффективного управления кадровым ресурсом в условиях развития инновационных процессов в системе образования, введения ФГОС среднего профессионального образования, на основе идей и принципов концепций развития человеческих ресурсов и человеческого потенциала организации, непрерывного образования.

2.2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по Программе соответствуют выполняемым трудовым функциям, входящим в Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утв. Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от «26» августа 2010 г. № 761н

Обобщенные трудовые функции: Руководство профессиональной образовательной организацией		
Профессиональная компетенции	**Необходимые умения**	**Необходимые знания**
Способность управлять деятельностью коллектива организации, направленной на содействие непрерывному и устойчивому совершенствованию образовательной организации	Разработка стратегии развития персонала ПОО в рамках целевых программ и проектов. Разработка стратегических планов развития кадрового ресурса ПОО, в соответствии с требованиями ФГОС, профессиональных стандартов педагогических кадров и руководителей ПОО к профессиональным компетенциям Формирование, организация и координация деятельности различных типов команд (управленческая, проектная, «под задачу» и др. типы крос-функциональных команд), анализа и оценки деятельности членов команды. Координация деятельности структурных подразделений, коллегиальных органов образовательной организации, всех участников образовательных отношений по реализации планов и программ Создание условии, обеспечивающих участие	Концепций человеческого капитала, человеческого ресурса и человеческого потенциала организации, как главного фактора, обеспечивающего успешность развития инновационного процесса в ПОО. Методические приемы системного анализа человеческого ресурса организации (потенциал, мобильность, реальные и потенциальные возможности работников) с использованием техник SWOT-анализа и проблемно-ориентированного анализа. Методы эффективного управления персоналом организации. Формы и методы обучения персонала. Методы процедур, организации деятельности по набору, отбору и найму персонала, адаптации и профориентации, перемещения персонала. Способы оценки персонала. Теории психологии управления,

	работников в управлении образовательным учреждением. Мотивация сотрудников на достижение стратегических целей и непрерывное профессиональное развитие Оценка эффективности деятельности педагогических и иных работников образовательной организации, использовать современные формы непрерывного развития кадрового потенциала образовательной организации, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации Организация и координация реализации мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.	методологии эффективного руководства педагогическим коллективом на основе выбора адекватных конкретной ситуации средств и способов общения, методов поддержания благоприятного морально-психологического и организационного климата в ПОО, способов предупреждения и разрешения конфликтов и др. Теории мотивации персонала. Теории лидерства; стили руководства, выбор стилей руководства, соответствующих ситуации; управление временем и тайм-менеджмент; формирование позитивного имиджа и др.

2.3. Форма обучения и форма реализации программы:

– Очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

С учетом потребностей слушателей, а также новых тенденций в развитии профессионального образования содержание Программы может быть обновлено и дополнено в соответствии с запросами слушателей. Кроме того, по заявкам слушателей могут организовываться индивидуальные и групповые проблемные консультации, не входящие в сетку часов Программы.

2.4. Методы обучения.

Реализация содержания Программы строится в соответствии с основными принципами андрагогики: опора на анализ образовательных потребностей слушателей, их профессиональных проблем; учет жизненного и профессионального опыта слушателей; направленность на решение реальных, практически значимых задач и другие. Практическая и компетентностная ориентация дидактического материала (в предметно-содержательном и процессно-технологическом аспектах) – одна из важнейших задач преподавателей. В рамках решения данной задачи предлагается использовать следующие формы предоставления информации, методы и методики организации образовательной деятельности: лекции-презентации с элементами ситуационного анализа; обсуждение профессиональных проблем в

формате деловых игр, решения проблемных ситуаций и информационных кейсов; решения проектных задач (на учебных занятий) и выполнения проектных заданий (в рамках самостоятельной работы); тренинговые упражнения; методики, позволяющие вовлечь слушателей в саморефлексивный профессиональной деятельности; другие методы и приемы продуктивной учебной деятельности. Процесс обучения, в целом будет строиться в логике присвоения слушателями новых знаний и компетенций, преодоления ими сложившихся стереотипов профессионального мышления и поведения, которые не отвечают принципам современных подходов к управлению человеческими ресурсами организации (учреждения), т.е. в логике процесса ресоциализации.

Слушатели имеют возможность для более углублённого изучения интересующих их проблем программы обучения сформировать запрос на учебные групповые и индивидуальные консультации, в том числе в режиме дистанционного обучения.

Обязательным компонентом обучения и применением дистанционных образовательных технологий является проведение вводных занятий-консультаций, с кратким обзорным курсом лекций. Для эффективной организации самостоятельной работы слушателей при дистанционной форме обучения слушателям представляются дополнительные информационные, методические, учебные материалы (или систему ссылок на информационный сетевой ресурс).

2.5. Общая трудоемкость и режим занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа, включая аудиторную и самостоятельную работу слушателей с использованием дистанционных образовательных технологии. Аудиторная нагрузка составляет 55 % (40 часов), остальное - 45% (32 часа) – самостоятельная работа слушателей по свободному графику в заочной форме с использованием дистанционных образовательных технологий. Режим очных занятий – до 6 часов в день, заочных – до 4 часов в день

3. Содержание программы

3.1. Учебно-тематический план

программы повышения квалификации
«Управление персоналом ПОО»

Категория слушателей и требования к уровню подготовки поступающего на обучение: руководители ПОО, их заместители, руководители структурных подразделений, имеющие высшее образование

Срок обучения: 72 часа; из них 40 – очно (две учебных сессии по 20 часов)

Форма обучения:

– очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование разделов и тем	Максимальная нагрузка	Самостоятельная работа	Аудиторные занятия		
				Всего часов	Лекций (час.)	Практ. (час.)
1	2	3	4	5	6	7
1	**Общетеоретические и методологические проблемы менеджмента в практике работы руководителя ПОО** 1.1. Концептуальные и методологические основы управления человеческим потенциалом организации 1.2. Эффективное управление персоналом – как вид профессиональной деятельности и стратегическая задача руководителя ПОО в условиях внедрения ФГОС общего образования, перехода на профессиональные стандарты педагога и руководителя 1.3. Управление персоналом как система и процесс. Алгоритм проектирования и моделирования системы непрерывного профессионального развития педагогических кадров ПОО в условиях внедрения ФГОС общего и среднего профессионального образования	40	20	20*	8	12**
2	**Психология управления в обеспечении эффективного управления персоналом ПОО** 2.1. Социально-психологическая компетентность менеджера как условие и фактор эффективного управления персоналом ПОО; профилактика конфликтов. 2.2. Базовые теории мотивации и проблемы мотивирования и стимулирования персонала ПОО	14	6	8	4	4
3	**Эффективная организация деятельности руководителя ПОО: проблемы самоменеджмента** 3.1. Руководитель как эффективный менеджер и лидер ПОО. Развитие лидерских качеств и проблемы самоменеджмента руководителя ПОО	18	6	12	6	6

	3.2. Имидж делового человека и его составляющие. Формирование позитивного имиджа руководителя и педагога					

Примечания:

*Распределение часов между темами разделов 1-3 определяется уровнем соответствующих знаний и умений слушателей

**Программа не предусматривает специально организованных практических занятий. Решение практических задач, анализ практических ситуаций, поиск ответов на проблемные вопросы, тренинговые упражнения и т.п. интегрируются в общее содержание учебных занятий.

3.2. Календарный (примерный) учебный график*

Учебные недели	Объем трудозатрат занятий для слушателя, ч.	Разделы и темы
1	20	1
2	20	1
3	14	2
	18	3

** График может изменяться с учетом требований заказчика.*

3.3. Содержание дисциплины

Раздел 1. Общетеоретические и методологические проблемы менеджмента в практике работы руководителя ПОО

Тема 1.1. Концептуальные и методологические основы управления человеческим потенциалом организации

Управление персоналом ка отрасль знаний и учебная дисциплина. как составляющая общего менеджмента организации. Понятия «управление персоналом» и «кадровый менеджмент»: общее и особенное. Эволюция форм совместной деятельности (совместно–последовательная, совместно–взаимодействующая, совместно–индивидуальная, совместно–творческая) и четыре концепции в кадровом менеджменте: доктрина научной организации труда (Ф.У. Тейлор, М. Фоллет, Г. Эмерсон); доктрина человеческих отношений (Э. Мейо, Д. Мак–Грегор, Ф. Херцберг, А.П. Слоун); доктрина контрактации индивидуальной ответственности и доктрина командного менеджмента. Модели и особенности кадрового менеджмента (менеджер по персоналу – как попечитель, как специалист по трудовым договорам, и как архитектор кадрового потенциала (по Г. Хьюмену и Б.Мейсону).

Изменение парадигмы управления во второй половине XX столетия и эволюция философии и социологии управления: от теории экономического роста к теории развития человеческого потенциала. Преобразование теории управления персоналом в управление человеческими ресурсами и их различия. Два подхода в

управлении человеческими ресурсами: рационалистический и гуманистический. Концепция «человеческого капитала»: теория человеческого капитала (Теодор Шульц, Гэри Беккер); концепция «Анализ человеческих ресурсов» (Эрик Флэмхольц); модели измерения индивидуальной стоимости работника (модель условной и реализуемой стоимостей и стохастическая позиционная модель). Трудовые ресурсы, персонал и инновационный потенциал ПОО. Человеческие ресурсы организации и организационное поведение. Понятие «человеческий потенциал» и ИРЧП; показатели и критерии оценки ИРЧП. Национальные системы образования в структуре показателей и критериев ИРЧП. Кадровая политика организации на различных стадиях её развития.

Методология управления персоналом организации. Содержание и принципы управления персоналом: понятие принципа; основополагающие принципы управления персоналом – преемственности, целостности, верификации, амбивалентности. Методы управления персоналом. Эволюция методов управления: от административных методов управления к обеспечению приоритета социально-психологических методов управления персоналом; от руководства персоналом – к мотивации персонала.

Методы формирования кадрового состава: *проектирование структуры организации* (виды структурирования; факторы проектирования организаций; этапы проектирования); *планирование потребности в персонале* (расчет потребности в персонале); *анализ кадровой ситуации в регионе* (анализ основных профессионально–возрастных групп; анализ регионального рынка профессий; анализ уровня оплаты труда по категориям; оценка уровня занятости по категориям; оценка демографической ситуации в регионе; анализ национальных и культурных особенностей жителей региона); *анализ деятельности и должностные инструкции* (стадии анализа рабочего места, профессиографический анализ); *привлечение кандидатов на работу в организацию* (внутренний и внешний найм); *оценка кандидатов при приеме на работу* (этапы оценки персонала; методы оценки); *адаптация персонала* (цели адаптации, этапы адаптации, распределение ответственности за проведение адаптации).

Методы поддержания работоспособности персонала: *повышение производительности труда и нормирование труда* (факторы повышения производительности труда; основные подходы к оценке производительности труда; основные методы нормирования труда – хронометраж, оценка “стоимости труда”, определение “плавающего тарифа”); *оценка рабочих мест* (цель оценки, подготовка к проведению оценки, проведение интервью, анализ результатов и составление отчета); *оценка труда* (уровни, подходы, методы); *аттестация персонала* (функции и этапы проведения аттестации, элементы аттестации; анализ результатов и проведение собеседований по результатам аттестации, хранение информации по результатам аттестации); *формирование кадрового резерва* (типы кадрового резерва, принципы формирования и источники кадрового резерва; этапы работы с кадровым резервом – анализ потребности в резерве, формирование списка кандидатов в резерв, профессиональная и социально–психологическая подготовка кандидатов); *планирование карьеры* (типы – профессиональная и

внутриорганизационная карьера и этапы карьеры – предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный; фазы развития профессионала и управление карьерой).

Методы управления персоналом в ситуации развития, модернизации социальной подсистемы, организации. С*тратегии развития* (изменение масштаба оперативной деятельности, изменение направлений деятельности); *методы проведения изменений* (принудительный метод, метод адаптивных изменений, управление кризисной ситуацией, управление сопротивлением или метод “аккордеона”); *этапы изменений* (создание образа «желаемого будущего», планирование процесса изменений, начало изменений, поддержка изменений, мобилизация, обновление); *организационно–кадровый аудит* (кадровых процессов, организационной структуры, персонала); *методы недирективного сокращения персонала* в разных типах организационных культур (увольнение по условиям контракта, проведение аттестации, поэтапная реорганизация, формирование команд под проекты).

Сущность понятия «персонал», субъекты и объекты управления персоналом. Коллектив как объект управленческой деятельности; возможные модели управления персоналом в ПОО. Элементы отношений с работниками. Сущность понятия «организационные отношения», Классификация организационных отношений; формальные, неформальные и внеформальные отношения. Отношения между работодателями и профсоюзами как системы правил; коллективный договор. Отношения между работодателем и работниками; трудовой контракт (договор). Управление человеческим ресурсом ПОО и обеспечение качества условий трудовой деятельности коллектива. Охрана труда, безопасность и социальное обеспечение как факторы обеспечения здоровых и безопасных условий труда в ПОО. Организация труда и рабочего места; автоматизированное рабочее место (АРМ) педагога, руководителя; использование возможностей ИКТ в управлении персоналом; информационные технологии в управлении персоналом. Экология и эстетика в системе организации труда и рабочего места персонала ПОО.

Личность как субъект основной деятельности и объект руководства; возрастание роли субъектов образовательных отношений в управлении ПОО. Ресурсосберегающие технологии в работе с педагогическими кадрами. Психотерапевтическое содержание функций в адаптивной модели управления педагогическими кадрами (П.И.Третьяков, С.Н.Митин, Н.Н. Бояринцева). Вовлечение работников в управление ПОО; искусство делегирования полномочий. Публичное управление; государственно общественное управление ПОО в условиях внедрения ФГОС общего и среднего профессионального образования.

Группа как объект и субъект управленческой деятельности; формальная и неформальная группа; большая и малая группа. Типология команд; крос-функциональная и интактная команда. Команда как инновационный ресурс развития ПОО. Особенности формирования проектных команд и управления их деятельностью. Методы организации работы проектных групп. Факторы, влияющие на формирование команд (тип задачи, вид совместной деятельности, тип лидера, характеристика внешней организационной среды). Алгоритм командообразования.

Диагностика командных ролей: организация, обработка результатов, анализ и использование результатов диагностики в управленческой деятельности. Этапы формирования и развития команды (адаптация, группирование или кооперация, нормирование и функционирование). Механизм принятия групповых решений (экспериментальные исследования К. Левина). Формы приятия групповых решений: групповая дискуссия («брейнсторминг» А. Осборн, и метод синектики У. Гордон); совещание; ситуационно–ролевые и деловые игры. Социально–психологические феномены процесса коллективного принятия решений.

Тема 1.2. Эффективное управление персоналом – как вид профессиональной деятельности и стратегическая задача руководителя ПОО в условиях внедрения ФГОС общего и среднего профессионального образования, перехода на профессиональные стандарты педагога и руководителя

Непрерывное развитие человеческого ресурса ПОО – главное условие эффективной реализации ПООП общего и среднего профессионального образования. Требования ФГОС общего и среднего профессионального образования к кадровому ресурсу ПОО. Рекомендации ПООП ОО и СПО по развитию кадрового потенциала организации.

Управление персоналом как вид профессиональной деятельности и стратегическая задача руководителя ПОО. Четыре основных подхода к развитию теории и практики управления: подходы на основе выделения различных школ; процессный подход; системный подход; ситуационный подход. Основополагающие факторы дифференциации персонала; гендерные аспекты управления персоналом.

Информационно-аналитическое обеспечение деятельности по управлению персоналом. Маркетинг персонала. Создание автоматизированного банка данных как одно из оснований прогностического (стратегического) и текущего управления персоналом. Анализ состава персонала и его динамики. Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах. Сущность и содержание нормативно-правового и нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. От философии организации (ПОО) – к построению организационно-функциональной структуры управления персоналом: от принципов рациональной бюрократии М.Вебера к гуманистическим концепциям структурно-функционального построения организации (учреждения).

Организационное проектирование системы управления персоналом; организационное проектирование в условиях ориентации ПОО на развитие. От структурно-функциональной модели управления ПОО – к распределению функциональных ролей работников. Ролевое описание должности как инструмент управления человеческими ресурсами; примерная схема описания должности (наименование, цель, основные задачи (функции), информационный обмен (коммуникации), права, требования к сотруднику, критерии оценки результатов (достижения цели)). Функциональное разделение труда в ПОО и расстановка кадров. Формирование штатного расписания ПОО. Анализ и описание работ и ролей в ПОО, как базисная основа функционального разделения труда. Регламентации

управления персоналом; анализ востребованных компетенций и формирование должностных инструкций работников. Служба управления персоналом в организации, её задачи и функции. Проблема организационных структур управления персоналом в ПОО.

Развитие инновационных процессов в системе образования и модели организационного поведения персонала. Актуализация задач ресоциализации профессиональных компетенций в ПОО в условиях внедрения ФГОС общего и среднего профессионального образования. Инновационный потенциал организации (ПОО). Поведение персонала в условиях внедрения и освоения инноваций. Сопротивление нововведениям, причины, формы их проявления. Риски сопротивления персонала и условия его минимизации.

Методическая работа в условиях освоения инноваций. ФГОС общего и среднего профессионального образования об организации научно-методического сопровождения педагогического персонала ПОО. Педагогический персонал как ресурс эффективной реализации ПООП различного уровней образования и направленности в ПОО. Место методической службы ПОО в системе непрерывного профессионального образования педагогов; обеспечение приоритета продуктивных форм и методов при обучении персонала в системе методической работы. Диагностика как основа индивидуализации обучения и профессионального и личностного развития персонала ПОО**.** Структура, планирование и организация деятельности методических объединений (предметных кафедр), цикловых объединений; развитие сети ПОО и ассоциированные межшкольные (в т.ч. сетевые) методические объединения педагогов. Традиционная и личностно-ориентированная системы методической работы: отличительные особенности. Адаптивная модель методической службы ПОО (П.И. Третьяков).

Методическая работа как фактор развития человеческого ресурса образовательной организации в условиях внедрения ФГОС общего и среднего профессионального образования: из опыта работы ОУ.

Тема 1.3. Управление персоналом как система и процесс. Алгоритм проектирования и моделирования системы непрерывного профессионального развития педагогических кадров ПОО в условиях внедрения ФГОС общего и среднего профессионального образования

Четыре основных подхода к развитию теории и практики управления: подходы на основе выделения различных школ; процессный подход; системный подход; ситуационный подход. Управление персоналом как система, структура и процесс. Управление персоналом как деятельностная система; стратегическое и текущее управление, руководство, общесистемные функции управления.

Управление персоналом как непрерывный процесс: характеристика основных составляющих. Современные методы определения потребности в персонале. От формирования кадровой политики и планирования человеческих ресурсов – к набору (привлечению) и отбору персонала. Обеспечение ПОО трудовыми ресурсами; порядок поиска, отбора и найма персонала. Методы набора персонала. Общая схема технологии процесса набора персонала. Составляющие процесса

отбора персонала. Инструменты (методы) первичного отбора персонала. Инструменты, обеспечивающий процедуру найма персонала (завершающая стадия процесса отбора). Выбор кандидата и предложение должности в организации.

Планирование персонала как процесс принятия управленческого решения. Стратегическое планирование персонала в условиях внедрения ФГОС ООО и СПО. Классификация переменных, влияющих на развитие организации, Р. Лайкерта и проблемы проектирования стратегических направлений развития педагогического коллектива. Соотношение стратегии управления организацией (учреждением), стратегии управления персоналом и кадровой политики. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами и кадровой политики в зависимости от стадии жизненного цикла ПОО. Проектирование стратегии развития персоналом в программе развития ПОО или целевой подпрограмме. Компетентность, компетенция и акмеологические «портреты» идеального учителя и руководителя, представленные в профессиональных стандартах, как основа стратегического планирования развития человеческого ресурса ПОО.

Алгоритм проектирования системы непрерывного профессионального развития человеческого ресурса в рамках целевой программы: сбор, обработка и анализ информации и персонале организации; от проблемно-ориентированного анализа к проектированию дерева целей и задач развития человеческого потенциала ПОО; планирование развития человеческого потенциала ПОО. Реализация стратегических программ через систему текущего управления и руководства. Особенности текущего и оперативного планирования работы с персоналом ПОО. Методы кадрового планирования. Проблема нормы управляемости. Объективные и субъективные сложности кадрового планирования.

Обучение и развитие персонала. Система целей обучения; их классификация; распределение ответственности за реализацию целей обучения. Обучение в системе непрерывного профессионального развития персонала ПОО. Обучение персонала как процесс разработки и реализации программ по обучению трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. Выявление потребностей в обучении как основа проектирования персонифицированных программ развития человеческого потенциала ПОО; методы выявления потребностей в обучении. Внешние формы обучения. Использование ресурсов системы профессионального обучения, повышения квалификации и профессиональное переподготовки в обучении персонала, профессиональном и личностном развитии кадров. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации (оценка потребности в обучении, цели обучения по в Бартцу и Х. Шайблу, типы обучения формы и методы обучения, оценка затрат и эффективности обучения). Экспертный и процессуальный подход к внутрифирменному обучению. Объективные и субъективные предпосылки формирования системы непрерывного обучения и развития персонала ПОО; мотивация персонала на достижения и эффективность обучения. Права и обязанности работника и работодателя в отношении обучения персонала в ПОО (нормативно-правовые аспекты)

Планирование личного профессионального развития и самообразование работника. Самообразование и интересы организации: проблемы согласования

интересов в рамках выбора темы самообразования и организации деятельности; ответственность педагога за планирование личного развития, отчет о результатах; социализация результатов.

Организационное обучение и научающаяся организация. «Я-концепция» педагога, руководителя ПОО и проблемы обучения, организационного научения. Коучинг в системе обучения. Обучение как процесс разработки и реализации программ по обучению трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. Управление знаниями.

Адаптация и профориентация. Диалектика процессов социализации и адаптации: условия их оптимизации на уровне ПОО. Развитие профессиональных компетенций и адаптация человека к организационному окружению: обучение при вхождении в организацию; влияние организации на процесс вхождения; вхождение в организацию. Адаптация на стадии интеграции сотрудника в коллектив. Профессиональная и организационная адаптация молодых специалистов. Становление педагога как процесс социализации и ресоциализации. Управление работой с молодыми кадрами. Конфликт статуса и роли и меры его предупреждения. Новые профессиональные задачи и адаптация персонала.

Определение заработной платы и льгот. Оплата труда как этап выстраивания тактики управления персоналом и мотивирующий фактор. Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма, сохранения и развития человеческих ресурсов ПОО. Мотивация и деньги. Системы управления вознаграждением. Зависимая оплата: оплата в соответствии с показателями работы, компетентностью, квалификацией и вкладом в достижение целей организации. Стратегии вознаграждения и ожидания работников. Управление вознаграждением и оценка работы персонала.

Оценка персонала; место оценки в системе управления организацией; взаимосвязь оценки с функциями и связующими процессами управления. Трудовой кодекс, 273-ФЗ «Об образовании в РФ» об оценке персонала. Теоретические подходы к оценке персонала; оценка персонала как инструмент решения задач управления человеческими ресурсами в организации; основные направления оценки персонала. Основные инструменты оценки персонала и их применение. Оценка и эффективность работы персонала. Методы, техники и методики оценки персонала; автоматизированные системы оценки; он-лайн оценка и самооценка.

Система регулярной оценки (аттестация) персонала; задачи, риски, процедуры. Нетрадиционные методы регулярной оценки. Аттестация в системе способов и методов оценки персонала ПОО. Роль аттестации в стимулировании целенаправленного и непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности педагога и руководителя ПОО. Процедура аттестации педагогических кадров в региональной системе образования. Оценка эффективности управления персонала. Оценка эффективности управления персоналом; понятие "социальная компетентность"; оценка навыков руководства (схема А. Блинова, О.Василевской).

Внутреннее перемещение персонала как кадровая технология. Движение персонала и проектирование служебной карьеры. Перемещение персонала и

продвижение по службе как формы организационного научения: юридические, психологические, этические аспекты. Типовые модели карьеры; вертикальная и горизонтальная карьера. Карьера и карьерное развитие в ПОО; проекты формирования горизонтальных моделей карьеры. Управление карьерой менеджера: преемственность руководства и планирование карьеры. Развитие менеджмента ПОО, формирование кадрового резерва. Понижение в должности, перемещение на должности с меньшей ответственностью. Уход из организации; разработка процедур перевода и увольнения работников: нормативные и организационные аспекты. Сокращение штатов.

Трудовые отношения: правовые и организационные аспекты. Трудовой контракт (договор); переход на эффективный контракт в системе образования РФ. Организационные отношения и организационное поведение. Организационное поведение персонала.

Управление организационной культурой как часть системы управления персоналом в организации. Основные типы профессиональной культуры в кадровом менеджменте (по Д. Коулу): бюрократическая организационная культура, органическая организационная культура, предпринимательская организационная культура и партисипативная организационная культура. Организационная культура и климат; диагностика организационной культуры и климата ПОО (методика Н. Дерзковой); проектирование организационных отношений на основе анализа итогов диагностики. Организационное поведение и этика деловых отношений; деловая этика и деловой этикет.

Раздел 2. Психология управления в обеспечении эффективного управления персоналом ПОО

Тема 2.1. Социально-психологическая компетентность менеджера как условие и фактор эффективного управления персоналом ПОО; профилактика конфликтов

Изменение парадигмы управленческой деятельности во второй половине XX века; гуманизация в системе управления персоналом и потребность в развитии человековедческих компетенций менеджера. Становление психологии управления как самостоятельной отрасли прикладной психологии; содержание и специфика психологии управления.

Психологический микроклимат как гигиенический фактор в системе управления человеческими ресурсами. Климат – как состояние коллективного сознания, как общественно–психологический феномен (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов). Климат как общий эмоционально–психологический настрой (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин). Климат как система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие члена группы (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин). Климат как психологическая совместимость, сплоченность, морально–психологическое единство, наличие общих мнений, обычаев, традиций (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган). Факторы формирования социально-психологического климата (СПК). Показатели проявления СПК. Критерии и основные характеристики

здорового психологического и организационного климата в организации.

Профессиональное развитие учителя и руководителя ПОО и некоторые проблемы психологии труда: концептуальная схема профессионально труда педагога и альтернативные стратегии профессионального развития педагога (Л.М. Митина); развитие – творчество – смысл жизни – здоровье. Развитие инновационных процессов и стресс; освоение методов и приемов управления стрессом в процесс научения; разработка и реализация целевых программ укрепления и восстановления профессионального здоровья учителя и руководителя. Психологическое здоровье педагогов и руководителя и проблема профилактики эмоционального выгорания.

Некоторые проблемы психологии принятия решений. Механизм принятия групповых решений (экспериментальные исследования К. Левина). Формы приятия групповых решений: групповая дискуссия («брейнсторминг» А. Осборн, и метод синектики У. Гордон); совещание; ситуационно–ролевые и деловые игры. Социально–психологические феномены процесса коллективного принятия решений: «Движение мотива»; «Коллективный интеллект»; групповая поляризация; сдвиг к риску; «огруппление мышления». Психология выработки и принятия личных решений. Виды решений и критерии их классификации. Модели поведения при принятии решений: теория принятия рациональных решений; психологическая теория решений по Ю. Козелецкому. Этапы рациональных решений.

Конфликтологическая компетентность менеджера как условие построения эффективных отношений в группе, коллективе: виды, структура, стадии развития конфликта и выбор адекватной стратегии поведения в конфликтной ситуации. Природа конфликтов в организации: уровни, виды и типы конфликтов в организации; причины возникновения конфликтов (конфликтность организационной структуры, конфликтность инноваций и др.). Конфликты в деловом взаимодействии. Моббинг – и способы его преодоления. Структурные методы разрешения конфликтов. Конфликтологическая компетентность менеджера образовательной организации: трудовые споры и конфликты и методы их разрешения. Управление конфликтами в организации. Медиация в ПОО: нормативные и организационные основы формирования.

Тема 2.2. Базовые теории мотивации и проблемы мотивирования и стимулирования персонала ПОО

Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией. Цели и методы мотивации. Мотивация, мотивирование, стимулирование. Концептуальные основы мотивации и стимулирования труда персонала. Диалектика «содержательных» и «процессуальных» теорий мотивации. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу (физиологические потребности; безопасность; принадлежность, причастность; признание и самоутверждение; самовыражение). Теория ERG Альдерфера К. (потребности существования; потребности связи; потребности роста). Теория приобретенных потребностей Мак–Клелланда (потребности достижения; потребности соучастия; потребности властвования). Теория двух факторов

Герцберга (мотивирующие и факторы здоровья).

Процессные теории мотивации**.** Теория ожидания В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер (усилие, исполнение, результат). Теория постановки цели (сложность, специфичность, приемлемость, приверженность). Теория равенства. Концепция партисипативного управления (самостоятельность работников в принятии решений; привлечение к принятию решений руководством; право контроля качества; принятие участия в рационализаторской деятельности; право на формирование раб. групп).

Методы (инструменты) мотивирования персонала (краткий обзор). Мотивация и показатели работы: проблемы соотношения. Эффективность систем мотивирования персонала; повышение эффективности и результативности. Концепция партисипативного управления и мотивация достижений. Нетрадиционные способы мотивации. Гуманистическая концепция личности и стимулирование труда персонала. Фомы и средства стимулирования трудовой деятельности педагогов. Система стимулирующих факторов трудовой деятельности в ПОО (Н. Немова). Материальные и нематериальные инструменты стимулирования трудовой активности (мотивирования) персонала; методы «одноминутного менеджера». Разработка программ стимулирования и мотивирования персонала.

Раздел 3. Эффективная организация деятельности руководителя ПОО: проблемы самоменеджмента

Тема 3.1. Руководитель как эффективный менеджер и лидер ПОО. Развитие лидерских качеств и проблемы самоменеджмента руководителя ПОО

Руководитель ПОО как эффективный менеджер. Руководитель организации и служба управления персоналом. Профессиональный стандарт руководителя ПОО (проект) о трудовых действия, умениях и знаниях руководителя в области теории и практики управления персоналом. Выстраивание отношений с работниками в системе управленческой деятельности руководителя. Концепции «X» «Y» и «Z» в управлении персоналом.

Власть; формы и типы власти; власть и стиль руководства. Власть и лидерство. Диалектика руководства (власти) и лидерства. Сходство и различия процессов лидерства и руководства. Теории происхождения лидерства: «Теория черт» или харизматическая теория (Бэрд, Стогдилл); ситуационная теория лидерства или «групподинамический подход» (формальная и содержательная стороны стилей лидерства по К. Левину; четыре стиля лидерства по Р. Лайкерту; «Управленческая решетка» стилей руководства по Р. Блейку и Д. Моутону; ситуационная модель руководства Ф. Фидлера). Адаптивный стиль руководства по К. Арджирису. Эмоциональное лидерство (Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки). Основные типологии лидерства в отечественной психологии (Б.Д.Парыгин, Л.И. Уманский, Р.Л. Кричевский). Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Лидер и его роли в команде.

Проблемы рациональной организации труда руководителя и самоменеджмента. Проблемы рациональной организации труда руководителя; планирование рабочего дня менеджера. Время руководителя и эффективность его использования; тайм-менеджмент.

Повышение квалификации и профессиональное развитие руководителей как ресурс обеспечения успешности развития инновационных процессов в ПОО, эффективной реализации стратегических целей и задач развития ПОО.

Тема 3.2. Имидж делового человека и его составляющие. Формирование позитивного имиджа руководителя и педагога

Человековедческая компетентность и имидж руководителя, педагога. Личный пример руководителя – исходный элемент процесса воспитания персонала. Позитивный имидж руководителя как фактор эффективного управления персоналом ПОО. Составляющие позитивного имиджа руководителя. Общение в системе факторов поддержания и развития позитивного имиджа руководителя ПОО. Деловое общение и культура речи как факторы эффективного управления персоналом. Формы делового общения. Ораторское искусство в практике деятельности руководителя ПОО и особенности публичной речи. Этикет делового общения. Эффективные коммуникации в ПОО и развитие коммуникативной компетентности менеджера образовательной организации.

Имидж руководителя и деловой этикет; основные правила делового этикета. Формирование позитивного имиджа как фактор сохранения потенциала социального и психологического здоровья руководителя ПОО, педагога.

Самостоятельная работа при изучении раздела

Номер раздела	Наименование самостоятельной работы	Объём (час.)
1	Изучение специальной литературы по проблемам данного раздела программы (по рекомендации преподавателя; в т.ч. размещенной в сети Интернет или на сайте дистанционного обучения) и выполнение проектных заданий	20
2	Изучение специальной литературы по проблемам данных разделов и выполнение заданий преподавателя	6
3		6

3.4. Форма аттестации и оценочные материалы

3.4.1. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация строится на анализе продуктов самостоятельной творческой деятельности слушателей на учебных занятиях; рейтинга участия в обсуждении и решении проблемных ситуаций, работе творческих и проектных групп. В рамках отдельных тем может предусматриваться выполнение тестовых заданий. В системе текущего контроля может быть использован потенциал анализа итогов входного и выходного анкетирования/тестирования.

Примерный перечень проблем для самоконтроля и обсуждения на учебных занятиях:

1. Теоретические и методологические проблемы управления персоналом и кадрового менеджмента: основные понятия, принципы концепции, методы; эволюция подходов к управлению персоналом.
2. Особенности управления персоналом в личностно-ориентированной образовательной среде.
3. Управление персоналом как системный вид деятельности, его основные составляющие.
4. Субъекты и объекты управления персоналом в ПОО.
5. Управление персоналом ПОО как деятельность и процесс.
6. Разработка стратегии развития человеческих ресурсов ПОО в рамках программы развития или целевой стратегической подпрограммы.
7. Информационно-аналитическое обеспечение планирования персонала. Информация и анализ кадрового ресурса ПОО в программе развития ПОО (целевой подпрограмме).
8. Оценка наличных ресурсов и будущих потребностей в человеческих ресурсах как основа планирования ресурсов, разработки программ удовлетворении будущих потребностей в человеческих ресурсах.
9. Основные подходы к формированию структурно-функциональной модели управления персоналом в ПОО.
10. Работа методических объединений, предметных кафедр, цикловых ассоциаций и сетевых сообществ, как организационный ресурс развития педагогического персонала ПОО.
11. Анализ компетенций, ролей и регламентация деятельности персонала в ПОО.
12. Основные методы набора и отбора персонала, их использование в практике работы по управлению персоналом руководителя ПОО.
13. Управление персоналом и обеспечение качества условий и организации трудовой деятельности в ПОО.
14. Ресурсосберегающие технологии работы с персоналом в ПОО. Здоровые и безопасные условия труда в ПОО.
15. Здоровье педагога и руководителя ПОО – одна из стратегических задач управления персоналом ПОО.
16. Качество труда руководителя ПОО и проблемы самоменеджмента.
17. Обучение персонала как процесс ресоциализации. Обучение и самообразование.
18. Организация методической работы в ПОО с точки зрения задач обучения персонала.
19. Инновационный процесс и развитие человеческих ресурсов организации. Обучение персонала и развитие инновационного потенциала ПОО.
20. Инновации в управлении персоналом. Альтернативные стратегии развития педагогических кадров.
21. Перемещение персонала и продвижение по службе как формы организационного научения. Планирование карьеры.
22. Процессные теории мотивации и их практическое применение в управлении

персоналом ПОО.
23. Методы и формы стимулирования труда персонала ПОО. Оценка персонала и стимулирующие формы выплаты в структуре заработной платы.
24. Адаптация персонала в ПОО. Система работы с молодыми педагогами.
25. Имиджевые характеристики личности руководителя и эффективность управления персоналом.
26. Организация труда руководителя ПОО. Проблемы самоменджмента руководителя.
27. Экология и эстетика личного труда руководителя ПОО. Руководитель и здоровье.
28. Управление персоналом как отношение; проблемы делового этикета.
29. Оценка трудовой деятельности персонала и проблемы аттестации педагогических кадров.
30. Развитие инновационной деятельности и актуализация проблем профилактики стресса; управление стрессом как составляющая компетенций педагогов и руководителей.
31. Организация рабочего места сотрудника организации. Рабочее место современного учителя и руководителя.
32. Время как организационный ресурс. Управление временем и эффективность труда руководителя.

Примеры тестовых заданий для промежуточного, текущего контроля (верные варианты ответов отмечены *)

1. **Под категорией "кадры организации" следует понимать:**
   а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
   б* - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

   2. Безработные - это:
   а* - трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
   б - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
   в - лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года).

   3. Что следует понимать под категорией "персонал"?
   а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
   б* - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг,

действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):
а* - степень реализации организационной цели;
б* - уровень эффективности труда;
в* - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):
а* - занятое население;
б* - безработные;
в - трудоспособное население;
г - трудовые ресурсы;
д - ищущие работу;
е - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

6. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько): а, б, г, д, е, з, и, к, л

а* - работающие по найму;
б* - имеющие оплачиваемую работу (службу);
в - лица в местах лишения свободы;
г* - самостоятельно обеспечивающие себя работой;
д* - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
е* - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,
ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
з* - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
и* - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
к* - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
л* - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

7. К экономически неактивному населению относятся (при необходимости указать несколько):
а - работающие по найму;
б - имеющие оплачиваемую работу (службу);
в* - лица в местах лишения свободы;
г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;
д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,
ж* - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
з - проходящие службу в ВПООруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

8. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):
а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
в* - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

9.Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:
а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
в - планирование и развитие профессиональной карьеры,

стимулирование труда, профессиональное обучение;
г* - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

10. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:
а* - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

Примеры кейс-информации (с заданиями)

Кейс 1 Кадровое делопроизводство

Работник «пропал» и не появляется на работе уже несколько месяцев. В то же время есть сведения от коллег, живущих с ним по соседству, что он жив - здоров и, похоже работает уже в другом месте. Но пока не получается ни документально подтвердить неуважительность причины его отсутствия на работе, ни получить от работника письменное объяснение. Оформлять увольнение в такой ситуации не хочется, т.к. он может обратиться в суд и вероятность того что его восстановят на работе велика. Ведь заведомо нарушается процедура увольнения за прогул. Поэтому пока приходится мириться с тем, что этот работник «повис» у нас во всех учетных документах.

ВОПРОС: Как быть с выполнением его должностных обязанностей? Кто их должен выполнять?

Кейс 2. Поиск правовой информации в СПС КонсультантПлюс

1. Нужно ли запрашивать согласие на работу в ночное время работника - инвалида перед каждой сменой? Как создать закладку в найденном тексте?

Для ответа на вопрос необходимо наличие следующих систем СПС «Консультант плюс»: российское законодательство, финансовые и кадровые консультации.

2. Какие обстоятельства могут рассматриваться работодателем как основания для утраты доверия к работнику? Как распечатать фрагмент теста документа?

Для ответа на вопрос необходимо наличие следующих систем СПС «КонсультантПлюс»: российское законодательство, финансовые и кадровые консультации.

3. Какая ответственность работодателя предусмотрена Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях за нарушения порядка сбора,

хранения, использования или распространения информации о гражданах (персональных данных)? Как создать закладку в найденном тексте?

Для ответа на вопрос необходимо наличие следующих систем СПС «КонсультантПлюс»: российское законодательство, финансовые и кадровые консультации.

4. Какой датой оформляется запись в трудовой книжке, если временный перевод стал постоянным? Как распечатать фрагмент теста документа?

Для ответа на вопрос необходимо наличие следующих систем СПС «КонсультантПлюс»: российское законодательство, финансовые и кадровые консультации.

5. Можно ли в трудовом договоре использовать формулировку "оплата согласно штатному расписанию"? Можно ли найденный фрагмент, отправить по электронной почте, не выходя из системы, Консультант +?

Для ответа на вопрос необходимо наличие следующих систем СПС «КонсультантПлюс»: российское законодательство, финансовые и кадровые консультации.

6. В каком нормативном документе перечислены должности и виды работ, которые предусматривают заключение индивидуальных договоров о полной материальной ответственности? Как найти дополнительную информацию к этому документу?

Для ответа на вопрос необходимо наличие следующих систем СПС «КонсультантПлюс»: российское законодательство, финансовые и кадровые консультации.

Требования к оформлению ответа

1. Необходимо наличие фрагмента документа из СПС «КонсультантПлюс», откуда был получен ответ.
2. Краткое описание этапов поиска и сопутствующих вопросу заданий.

3.4.2. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация(ИА) является обязательной и осуществляется после освоения Программы в полном объеме. Целью ИА является установление уровня подготовки слушателя планируемым результатам освоения программы.

ИА проводится в форме презентации и обсуждения итогов творческой деятельности слушателей (презентация результатов проектных заданий, выполненных на учебных занятиях и в ходе самостоятельной работы на заочном (дистанционном) этапе курсов) на зачетном занятии. Обсуждение проблем может вестись в рамках проблем, представленных в п.6.4

Примерная тематика проблем для обсуждения на зачетном занятии

1. Персонал ПОО как объект управления. Субъекты и объекты управления персоналом.
2. Содержание и принципы управления персоналом.
3. Управление персоналом и развитие. Планирование карьерного роста.
4. Системный анализ состояния персонала и оценка будущих потребностей как основа стратегического и текущего планирования персонала.
5. Основные подходы к формированию стратегии и тактики управления педагогическим коллективом. Целевая программа развития персонала.
6. Современные методы определения потребности в персонале.
7. Порядок поиска, отбора и найма персонала.
8. Конфликт роли и статуса при вхождении в организацию. Средства предупреждения и разрешения ролевых конфликтов.
9. Персонал и проблемы организационного научения. Организационное научение и организационное поведение персонала ПОО.
10. Проблемы профессиональной и социальной адаптации работников; система работы с молодыми специалистами в ПОО.
11. Организация и безопасность труда персонала в ПОО. Создание условий для сохранения и поддержания здоровья педагогов.
12. Базовые теории мотивации и работа с персоналом. Мотивация и система стимулирования трудовой деятельности в ПОО.
13. Аттестация в системе работы с персоналом. Аттестация и оценка работы персонала.
14. Организационные отношения в коллективе. Организационная культура и климат и проблемы оптимизации организационных отношений.
15. Профессионализм руководителя ПОО в управлении персоналом: проблемы управленческой антропологии.
16. Эффективность профессиональной деятельности руководителя: проблемы самоменеджмента.

Примерные темы проектных заданий для самостоятельной работы*

1. Проведите проблемно-ориентированный анализ профессиональных компетенций педагога в рамках одной из трудовых функций, охарактеризованных в профессиональном стандарте педагога (учителя, воспитателя). На основе данного анализа спроектируйте систему целей и задач («дерево целей») развития кадрового потенциала ПОО.
2. На основе анализа учебной информации, рекомендованной преподавателем для изучения, спроектировать персонифицированную модель профессионального развития различных групп педагогов ОО (в рамках горизонтальной карьеры).
3. Опираясь на анализ специальных информационных источников, предложите модельный проект программы самообразования педагога.
4. Проанализируйте, опираясь на анализ специальных информационных источников, результаты обсуждения проблемы на учебных занятиях, план

методической работы в ОО на текущий учебный год, определите характер допущенных ошибок планирования, и предложите вариант коррекции спланированной деятельности.

5. Определите и обоснуйте систему критериев для оценки эффективности деятельности преподавателя в условиях внедрения ФГОС ПО.
6. Проведите проблемно-ориентированный анализ профессиональных компетенций педагога в рамках одной из трудовых функций, охарактеризованных в профессиональном стандарте педагога (учителя, воспитателя). Определите, опираясь на проведенный анализ, потребности в повышении квалификации педагогов Вашей ПОО и сформулируйте запрос системе повышения квалификации (укажите темы, возможные формы обучения, возможных исполнителей Вашего запроса, общее число педагогов (по уровням реализации ООП общего образования, количество педагогов, которых Вы планируете направить на обучение).
7. Проанализируйте, на основе полученной на учебных занятиях информации результатов самостоятельного изучения рекомендованных преподавателем информационных источников, «дорожную карту» развития кадрового ресурса в вашей ПОО, и определите направления её коррекции с точки зрения решения задачи персонификации программы развития кадрового потенциала ПОО.

*Задания могут уточняться и корректироваться преподавателем, в том числе исходя из потребностей группы слушателей

Критерии оценки.

«Зачтено» - выставляется слушателю, показавшему при защите проекта всесторонние, систематизированные, глубокие знания и продемонстрировавшему умения применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование проблемных ситуаций. Полностью соблюдены требования к структуре работы. Задания полностью валидны планируемым результатам. Логичное изложение материала. Выводи полные и корректные. Ответы на вопросы комиссии исчерпывающие, отражающие суть самого вопроса.

«Не зачтено» - выставляется слушателю, который при защите проекта не продемонстрировал владение большей части основного содержания учебной Программы, допускал грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умел использовать полученные знания при решении типовых практических задач или проблемных ситуаций. Некорректно соблюдены требования к структуре работы. Задания не валидны с планируемыми результатами. Плохо прослеживается логика изложения материала. Выводы неполные и нуждаются в корректировке. Ответы на вопросы комиссии, могут не отражать суть самого вопроса и требуют дополнения или уточнения.

4.Условия реализации программы

4.1. Материально-техническое обеспечение программы.

Для организации обучения слушателей используется:

– независимые скоростные каналы подключения к Internet, (оптоволокно);

– система дистанционного обучения (moodle), позволяющая создавать курсы, наполняя их содержимым в виде текстов, вспомогательных файлов, презентаций, опросников, что позволяет создавать итоговый контролирующий тест после каждого модуля. По результатам выполнения слушателями заданий, преподаватель может выставлять оценки и давать комментарии;

– рабочие места сотрудников, ориентированных на работу с дистанционными технологиями, оснащены всем необходимым для оперативной связи со слушателями (ip-телефон, электронная почта, видеоконференцсвязь [TrueConf]);

– учебная аудитория с выходом в интернет и подключением к серверам с учебными материалами;

– WIFI для слушателей;

– комплект видеоаппаратуры для подготовки материалов для электронного, дистанционного обучения;

– устройство доступа к сети интернет с помощью современного веб-браузера (компьютер, планшет, смартфон);

– доступ в интернет.

Требования к материально-техническим условиям со стороны слушателя (потребителя образовательной услуги).

Рекомендуемая конфигурация компьютера:

– разрешение экрана от 1280x1024;

– Pentium 4 или более новый процессор с поддержкой SSE2;

– 512 Мб оперативной памяти;

– 200 Мб свободного дискового пространства;

– современный веб-браузер актуальной версии (Firefox 22, Google Chrome 27, Opera 15, Safari 5, InternetExplorer 8 или более новый).

4.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Нормативно-правовая литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016) // «Собрание законодательства РФ», 7.01.2002, № 1, ст. 3.
2. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2012, № 53, ст. 7598.
3. Федеральный закон "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" от 27.07.2010 N 193-ФЗ // «Собрание законодательства РФ», 2.08.2010, № 31, ст.4162.
4. О внесении изменения в статью 18 Федерального закона "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре

медиации)" / Федеральный закон от 23.07.2013 N 233-ФЗ [Электронный ресурс]//http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=149686&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.1891811653287797

5. О Федеральной целевой программе развития образования на 2016–2020 годы / Постановление Правительства Российской Федерации от 23.05.2015 г. № 497 [Электронный ресурс] // http://минобрнауки.рф/documents/5930
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года / Распоряжение Правительства России от 17.11.2008 года № 1662-р [Электронный ресурс] // http://минобрнауки.рф/documents/4717
7. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ "28 "мая 2014 г. № 3241п-П8)
8. Об утверждении плана Министерства образования и науки Российской Федерации по разработке нормативных правовых актов, необходимых для реализации Федерального закона от 29.12.2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) /Приказ Министерства образования и науки РФ от 24.01.2013 г. N 42 (пункт 12). [Электронный ресурс] // http://base.garant.ru/70307316/#ixzz4Ergjwih0
9. О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений /Приказ Минобрнауки РФ от 24.03.2010 г. N 209 [Электронный ресурс] // http://base.garant.ru/198112/
10. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (утв. Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от «26 » августа 2010 г. № 761н); требованиям к трудовым действиям, умениям, необходимым знаниям в рамках трудовых функций, представленных в проекте профессионального стандарта руководителя ПОО (http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PNPA;n=2368).
11. Об утверждении программы подготовки медиаторов / Приказ Минобрнауки России от 14.02.2011 г. № 187. [Электронный ресурс] // https://rg.ru/2011/03/23/mediacia-dok.html
12. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) / Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.11.2013г.№544н [Электронный ресурс] // http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/129
13. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования / Приложение к приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.10.2013 N 1155 [Электронный ресурс] // www.consultant.ru, дата доступа 26.06.2015
14. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования / Приложение к приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.04.2012 г. N 413(в ред. Приказа Минобрнауки

России от 29.12.2014 N 1645). [Электронный ресурс] //http://www.beluo.ru/media/pr_mo_413_17_05_2012_r14.pdf

15. Государственная программа «Развитие образования Астраханской области»; утв. постановлением Правительства Астраханской области от 25.09.2014 №402-П (в редакции Постановлений Правительства Астраханской области от 29.06.2015 N 268-П, от 30.10.2015 N 547-П, от 31.12.2015 N 674-П). [Электронный ресурс]// http://docs.cntd.ru/document/430536807
16. Государственный реестр основных образовательных программ общего образования: Примерная основная образовательная программа дошкольного образования, номер 3 в реестре. [Электронный ресурс]// http://fgosreestr.ru/registry/primernaya-osnovnaya-obrazovatelnaya-programma-doshkolnogo-obrazovaniya/; дата скачивания 15.06.2015
17. Государственный реестр основных образовательных программ общего образования: Примерная основная образовательная программа начального общего образования, номер 1 в реестре; в редакции протокола № 3/15 от 28.10.2015 федерального учебно-методического объединения по общему образованию. [Электронный ресурс] // http://fgosreestr.ru/registry/primernaya-osnovnaya-obrazovatelnaya-programma-doshkolnogo-obrazovaniya/; дата скачивания 15.06.2015 Государственный реестр основных образовательных программ общего образования: Примерная основная образовательная программ основного общего образования, номер в реестре № 6/ POOP_OOO_reestr. [Электронный ресурс] //http://fgosreestr.ru/wp-content/uploads/2015/06/POOP_OOO_reestr.pdf; дата скачивания 15.06.2015
18. О направлении методических рекомендаций об организации служб школьной медиации / Письмо Минобрнауки России от 18 ноября 2013 г. № ВК- 844/07 // http://273-фз.рф/akty_minobrnauki_rossii/pismo-minobrnauki-rf-ot-18112013-no-vk-84407
19. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» (Управление в сфере образования): Проект; версия на 02.06.2016 [Электронный ресурс] // http://www.edustandart.ru/wp-content/uploads/2015/12/Professionalnyj-standart-rukovoditelya_Proekt.pdf

Литература и периодические издания

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами.10-е изд. [Текст]: / М. Армстронг; Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 848с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с анг. – М.: ИНФРА-М, 2010. –328 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст]: учеб. пособие / Рос. акад. гос. службы, Ин-т повыш. квалиф. гос. служащих. - Москва: ИПК госслужбы, 2011. – 224 с.
4. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие – Москва: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – 528с.

5. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления [Текст]: краткий курс лекций / М.Ю. Горбунова. – Москва: Владос-Пресс, 2008. – 210с.
6. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижений [Текст]: учебн. пособие / Т.О. Гордеева – Москва: Смысл, Академия, 2006. – 336 с.
7. Деловое общение. Деловой этикет [Текст]: учеб. пособие /Автор-составитель И.Н. Кузнецов – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 431 с.
8. Зарецкая, И.И. Коммуникативная культура педагога и руководителя [Текст]: практические рекомендации по саморазвитию, методика бесконфликтного общения, тесты и комплекс упражнений для тренинга продуктивного общения / И.И. Зарецкая, М.А. Ушакова. – Москва: Сентябрь, 2002. – 160 с.
9. Захарова, Т.И. Организационное поведение [Текст]: учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова. — Москва: Евразийский открытый институт, 2008. — 344 с.
10. Ильенко, Л.П. Новые модели методической службы в общеобразовательных учреждениях [Текст]: Кн. для учителя / Ильенко Л. П. – Москва: АРКТИ, 2002. – 38 с.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: Экзамен, 2010. – 638с.
12. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст]: учеб. пособие / М.А. Коргова; ред. А.М. Спивак. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 456 с.
13. Кошелев, А.Н., Иванникова Н.Н. Основы менеджмента [Текст]: учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – Москва: Экзамен, 2007. – 510 с.
14. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя [Текст]: учеб. пособие / Л.М. Митина. – Москва: Академия, 2004. – 320 с.
15. Митина, Л.М., Митин Г.В., Анисимова О.А. Профессиональная деятельность и здоровье педагога [Текст]: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Л. М. Митина, Г. В. Митин, О. А. Анисимова; под общ. ред. Л. М. Митиной. – Москва, 2005.
16. Мучински П. Психология. Профессия. Карьера [Текст]: / П. Мучински; Пер. с англ. В. Белоусов. - 7-е изд. – Санкт - Петербург: Питер Принт, 2004. – 538с.
17. Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе [Текст]: учебник / М.М. Поташник. – Москва: Центр педагогического образования, 2011. – 448 с.
18. Примерная основная образовательная программа. Основная школа [Текст]: учебное издание / сост. Савинов Е.С. — Москва: Просвещение, 2011. — 454 с.
19. Психология управления персоналом [Текст]: пособие для специалистов, работающих с персоналом. / под.ред. А.В. Батаршев, А.С. Лукьянов. – Изд.: Институт Психотерапии, 2005. – 615 с.
20. Резник, С. Д., Соколов С.Н., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С. Д. Резник, Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 546 с.
21. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов/ Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — Москва: Юнити-Дана, 2017. – 312 с.

22. Третьяков, П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / П.И. Третьяков; С. Н. Митин; Н.Н. Бояринцева. – Москва: Издательский центр Академия, 2003. – 368с.
23. Управление персоналом [Текст]: пособие для студ. вузов / Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И.и др.; под ред. Самыгина С.И. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 512с.
24. Управление персоналом [Текст]: учебник для студ. вузов / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2010. – 560с.
25. Управление персоналом [Текст]: учебно-практ. пособие / под ред. Кибанова А.Я., Ивановской Л.В. – Москва: ПРИОР, 2010. – 60с.
26. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для студ. вузов / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2018. – 695с.
27. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. – Москва: Юнити-Дана, 2010. – 446с.
28. Шепель, В.М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление [Текст]: учеб. пособие / В.М. Шепель. – Москва: Народное образование, 2010. – 352с.

Интернет источники

1. Аверкиева, Л.А., Текнеджян Т.В. Индивидуальная траектория развития профессиональной компетенции учителя – эффективное средство освоения деятельностного метода обучения «Школа 2000…» [Электронный ресурс] / Л.А. Аверкиева, Т.В. Текнеджян. – http://www.sch2000.ru/library/detail.php?ID=455, свободный. – Заглавие с экрана.
2. Белбин Р. М. Командные роли: Тест [Электронный ресурс] / Р. М. Белбин. – http://edu.jobsmarket.ru/library/psychology/8179/, свободный. – Заглавие с экрана.
3. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач [Электронный ресурс] / Р. М. Белбин. – http://eknigi.org/chelovek/9488-komandy-menedzherov-sekrety-uspexa-i-prichiny.html, свободный. – Заглавие с экрана.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Электронный ресурс] / В.Р. Веснин. – http://fileskachat.com/download/12636_ffabfa343fb95aa97f80002b19a0b989.html, свободный. – Заглавие с экрана.
5. Гончаров, М. А. Основы менеджмента в образовании [Электронный ресурс] / М.А, Гончаров; Т.Б. Соломатина; Л.Ф. Никулин; Ф.А. Цыпкин. – http://pk15.mskobr.ru/files/m_a_goncharov_osnovy_menedzhmenta_v_obrazovanii.pdf, свободный – Заглавие с экрана.
6. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Электронный ресурс] / А. П. Егоршин, А. О. Блинов, С.Д. Резник. – http://www.alleng.ru/d/manag/man304.html, свободный. – Заглавие с экрана.

7. Иванова, Л.Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс] / Л.Н. Иванова, М.А. Бичеев. – http://www.sapanet.ru/UMM_1/3957/im_up_2015.pdf, свободный. – Заглавие с экрана.
8. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки [Электронный ресурс] / И.Д. Ладанов. – http://www.studfiles.ru/preview/1099481/#1099481, свободный. – Заглавие с экрана.
9. Ушаков, К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий [Электронный ресурс] / К. М. Ушаков. – http://window.edu.ru/resource/158/41158/files/edu-director05.pdf, свободный. – Заглавие с экрана.
10. Ушаков, К.М. Управление школой: кризис в период реформ [Электронный ресурс] / К. М. Ушаков. – http://files.direktor.ru/nos/files/Uchakov_2011_08.pdf, свободный. – Заглавие с экрана.