

Правительство Российской Федерации

Государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования

**Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Институт развития образования

**Программа дисциплины
«Управление персоналом в образовательных организациях»**

для направления 081100.68 «Государственное и муниципальное управление»
подготовка магистра

Автор: доцент, к.э.н. Зеленова Ольга Игоревна

*Рекомендовано секцией УМС
Секция «Менеджмент»
Председатель*

С.Р. Филонович

«__» _____ 2012 г.

*Одобрена на заседании кафедры
Управления человеческими ресурсами
Заведующая кафедрой*

В.И. Кабалина

«__» _____ 2012 г.

*Утверждено УС факультета
менеджмента
Ученый секретарь*

О.Н. Балаева

«__» _____ 2011 г.

Москва, 2012

3.15.1.1 Область применения и нормативные ссылки

Курс «Управление персоналом в образовательных организациях» охватывает важнейшие аспекты современного управления персоналом: планирование персонала, привлечение и адаптация новых сотрудников, мотивация и стимулирование труда, профессиональное обучение, развитие и оценка персонала. Данный курс выходит за рамки традиционного рассмотрения функций системы управления персоналом организации, акцентируя внимание именно на специфических вопросах, проблемах, подходах и методах управления персоналом организаций, работающих в образовательной сфере.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 081100.68 «Государственное и муниципальное управление», обучающихся по магистерской программе «Управление образованием», изучающих дисциплину «Управление персоналом в образовательных организациях».

Программа разработана в соответствии с:

- ФГОС ВПО http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/m123.html;
- Образовательной программой подготовки магистров по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление».
- Базовым учебным планом университета подготовки магистра по магистерской программе «Управление образованием», утвержденным в 2011г.

3.15.1.2 Цели освоения дисциплины

Основная цель - сформировать у студентов (слушателей) необходимые компетенции для формулирования целей и задач, планирования деятельности и управления, выявления проблем и разработки способов их решения при построении системы управления персоналом в образовательных организациях.

Особый акцент в ходе освоения курса делается на активной роли студентов (слушателей) в процессе обучения – в поиске информации, проектировании практических рекомендаций и участии в групповых видах активности, в ходе которых студентам (слушателям) предлагаются для анализа и обсуждения различные управленческие ситуации (кейсы), проводятся тренинги, способствующие закреплению полученных знаний и навыков на практике.

3.15.1.3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

сформировать необходимые компетенции для системного управления персоналом в интересах реализации стратегических целей образовательной организации.

Знать:

основные принципы, методы, технологии и подходы к управлению персоналом образовательной организации, в том числе при планировании и найме, адаптации, стимулировании, развитии и оценке персонала.

Уметь:

- проектировать организационную структуру (в т.ч. распределять функции) системы управления персоналом образовательной организации;
- разрабатывать требования к должности (модели компетенций) персонала образовательной организации;

- разрабатывать процедуру отбора персонала в образовательную организацию;
- разрабатывать программу адаптации персонала образовательной организации;
- разрабатывать систему стимулирования персонала образовательной организации;
- разрабатывать программу развития персонала и кадрового резерва образовательной организации.

Иметь навыки (приобрести опыт):

- проведения диагностического интервью по выявлению мотивационного профиля сотрудников образовательной организации;
- управления личным временем (тайм-менеджмента).

В результате освоения дисциплины обучающийся осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код ¹	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные способы деятельности	СК-М1	Внесение изменений в освоенные экспертно-диагностические методики	Учебная экспертиза образовательных учреждений в процессе прохождения практики
Способен предлагать концепции, модели, изобретать и апробировать способы и инструменты профессиональной деятельности	СК-М2	Предложение новых моделей и концепций развития образовательных учреждений	Учебное проектирование развития образовательных учреждений, супервизия и публичная защита проектов
Способен оценивать возможные последствия управленческих решений	СК-М5	Описание возможных рисков реализации программ развития образовательных учреждений и обоснование возможности их минимизации	Учебное проектирование развития образовательных учреждений, супервизия и публичная защита проектов
Способен анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и	СК-М6	Самостоятельное проведение системной экспертизы образовательных учреждений, эффективный анализ полученной информации	Учебная экспертиза образовательных учреждений в процессе прохождения практики

¹ Коды компетенция взяты из Единого классификатора компетенций НИУ ВШЭ

Компетенция	Код ¹	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные способы деятельности	СК-М1	Внесение изменений в освоенные экспертно-диагностические методики	Учебная экспертиза образовательных учреждений в процессе прохождения практики
синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности			
Способен организовывать и осуществлять экспертную деятельность в образовательных учреждениях	ИК1.1. ЭД ГМУ	Подготовка грамотного экспертного заключения	Учебная экспертиза образовательных учреждений в процессе прохождения практики
Способен организовывать и осуществлять консультативную деятельность руководителей образовательных учреждений	ИК1.1. КД ГМУ	Проведение эффективных консультаций руководителей образовательных учреждений по итогам проведенной экспертизы	Консультирование руководителей образовательных учреждений по итогам проведенной экспертизы в процессе прохождения практики
Способен транслировать этические нормы в профессиональной и социальной деятельности	СЛК –М1	Принятие гуманистической парадигмы в анализе смыслов целей и приоритетов образования.	Написание тематических эссе
Способен определять и транслировать общие цели педагогического коллектива в процессе развития образовательного учреждения	СЛК –М3 ГМУ	Проведение эффективных консультаций руководителей и педагогического коллектива по стратегическим вопросам развития образовательных учреждений	Консультирование руководителей и педагогического коллектива по стратегическим вопросам развития образовательных учреждений в процессе прохождения практики

3.14.1.4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина читается студентам магистерской программы «Управление образованием» Института образования НИУ ВШЭ. Дисциплина читается на первом году обучения.

Дисциплина является дисциплиной по выбору для программы в целом, по содержанию связана с курсом «Образовательные теории и образовательные реформы», а также с курсом «Развитие образовательной организации в условиях изменений».

Для изучения дисциплины необходим минимум владения английским языком (чтение), пользовательские навыки поиска информации в Интернет.

3.14.1.5 Тематический план учебной дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары и практические занятия	
1	Система управления персоналом образовательной организации	30	4	8	18
2	Планирование и найм персонала в образовательной организации	30	4	8	18
3	Адаптация персонала в образовательной организации	30	4	8	18
4	Мотивация и стимулирование персонала в образовательной организации	30	4	8	18
5	Развитие персонала в образовательной организации	30	4	8	18
6	Оценка персонала в образовательной организации	30	4	8	18
Итого		180	24	48	108

3.14.1.6 Формы контроля знаний слушателей

Текущий контроль предполагает оценку выполнения студентами (слушателями) письменных заданий. **Письменные задания** выполняются по пройденным темам курса для проверки усвоения материала. Письменные задания оцениваются по 10 балльной шкале.

Итоговый контроль – **письменный зачет**. Зачетное задание включает закрытые вопросы (оцениваются в 1 балл каждый), открытые вопросы (оцениваются в 2 балла каждый), предполагающие самостоятельную формулировку ответа студентом (слушателем), и одно творческое задание (оценивается в 3 балла). Зачетное задание оценивается по 10 балльной шкале.

3.14.1.7 Критерии оценки знаний и навыков

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Критерии оценки работы на семинарских (лекционных) занятиях.

- **Уровень владения знаниями:**
 - теорий, концепций и современных подходов к обеспечению открытости деятельности общеобразовательной организации;
 - содержания основных управленческих технологий, используемых общеобразовательным учреждением при организации информационного взаимодействия школы и социума;
 - места и роли информационной политики школы в обеспечении её открытости перед обществом;
 - особенности управления развитием общеобразовательной организации в современных условиях.
- **Умение:**
 - осмысливать собственную практику, а также связь теории и практики в области информационной открытости образовательных учреждений и образовательных систем;
 - идентифицировать потребителей информации о деятельности школы и их информационные потребности;
 - осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников
 - анализировать и оценивать инструменты развития образовательной организации;
 - анализировать и проектировать структуру и содержание информационных потоков на уровне школы;
 - критически оценивать достигнутые в личной практической работе результаты.
- **Готовность к:**
 - гибкому тактичному взаимодействию с другими студентами;
 - рефлексивной деятельности;
 - готовности к компромиссам для достижения результата.
- **Понимание и принятие специфики партнеров по диалогу, их интересов, позиций.**
- **Проявление самостоятельности в ситуации выбора и умение нести ответственность за принятое решение.**

Критерии оценки анализа конкретной ситуации.

- **Наличие явно выраженной собственной позиции по предмету анализа.**
- **Наличие цели и вопросов для проведения анализа.**
- **Наличие ясных критериев для проведения анализа.**
- **Обоснованность и аргументированность суждений и выводов, использование данных.**
- **Четкая формулировка выводов и рекомендаций, их операциональность.**
- **Соблюдение формата аналитической записки (структура, объём, последовательность частей и т.п.).**

3.15.1.8 Содержание дисциплины

Тема 1. Система управления персоналом образовательной организации.

Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами». Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование функции управления персоналом в современной организации. «Война» за таланты. Демографическая «яма». Внутренний маркетинг. Факторы, влияющие на формирование функции управления персоналом в образовательной организации. Основные цели управления персоналом организации: жесткий и гибкий подходы. Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы). Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, выполняемые функции. Уровни организационной структуры системы управления персоналом образовательной организации. Примеры организационных структур образовательных организаций (в том числе систем управления персоналом). Схема функциональных взаимосвязей в системе управления персоналом образовательной организации.

Основная литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть II.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел I.

Дополнительная литература

Аксенова Е.И. Корпоративные технологии управления в образовании. //Справочник руководителя образовательного учреждения. 2003. № 10. С. 76-82.

Ахренов В. Общие цели, общие задачи. Роль региональных и муниципальных органов управления образованием в совершенствовании внутрисистемного и внутришкольного управления. //Учитель. 2000. № 3. С. 13-17.

Вересов Н. Типичные управленческие ошибки и способы их устранения. //Директор школы. 2010. № 8. С. 16-22.

Ветров Ю., Мельникова М. Проблема моделирования педагогических систем. //Высшее образование в России. 2005. № 5. С. 59-62.

Волков В.Н. Обеспечение качества общего образования на основе применения принципов TQM. Разработка и реализация кадровой политики образовательного учреждения. //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2011. № 2. С. 4–30.

Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Игнатова И., Екимова Н. Кластерный подход в управлении учреждением образования. //Народное образование. 2009. № 8. С. 62-66.

Кондратьев В.В. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007.

Лошакова Т. Управление школой: аналитический аспект. //Сельская школа. 2010. № 6. С. 13-24.

Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Мамонтов А.В., Манторова А.В. Проведение переговоров с социальными партнерами образовательного учреждения. //Справочник руководителя образовательного учреждения. 2009 № 4. С. 40-46.

Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2002.

Моделирование социально-педагогических систем. //Вестник высшей школы. 2005. № 1. С. 36-45.

Моисеев А. Школа не механизм, а организм: взгляд с позиции стратегического менеджмента. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2010. № 9. С. 11-16.

Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005.

Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2011. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 6.

Поташник М.М. Все хорошее в образовании начинается с грамотного управления. //Народное образование. 2004. № 6. С. 180-181.

Руднев Е.А. Организационное консультирование: ориентация на личность каждого учителя и на развитие школы. //Народное образование. 2010. № 5. С. 82-88.

Рябов В.В. и др. Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учреждения. //Народное образование. 2011. № 4. С. 118-123.

Семькина Е. Найти слабое звено. Кластерный подход как управленческий ресурс. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2010. № 24. С. 30-33.

Управление современной школой: для директора школы и заместителей директора по УВР и НМР: золотой диск: CD-ROM: комплект № 1. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2008.

Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения. /Под редакцией А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005.

Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001.

Чиркова М.А. Бренд школы как основа управления современным образовательным учреждением: проект. //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2009. № 4. С. 11-25.

Щербаков А.В., Хейлик О.Г. Создание бренда школы. //Справочник заместителя директора школы. 2011. № 7. С. 83-90.

Тема 2. Планирование и найм персонала в образовательной организации.

Понятия «планирование персонала», «найм персонала». Кто в образовательной организации занимается планированием и наймом персонала. Основные этапы процесса планирования персонала. Разработка требований к должности: должностная инструкция, модель рабочего места, профессиограмма, карта компетенций, профиль должности (Job Profile). Должностные инструкции как инструмент для безопасности руководителя. Компетентностный подход: компетенции и компетентность. Определение (расчет) численности персонала. Источники привлечения персонала в образовательную организацию. Планы мероприятий по удовлетворения потребности организации в персонале.

Отбор персонала. Процедура отбора персонала в образовательной организации: основные этапы. Заочное знакомство с кандидатом. Анализ рекомендаций и опыта работы. Типы собеседований (интервью) при трудоустройстве. Этапы проведения собеседования. Типичные ошибки при проведении собеседования. Оценка профессиональной пригодности кандидата (испытания). Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов. Принятие решения о приеме на работу.

Основная литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть VII глава 24.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел 2.

Дополнительная литература

Андреев С.В., Волкова В.К. Поиск персонала. Оформление приема на работу. – М.: Альфа-Пресс, 2002.

Ванюков И.В. Трудовые отношения в школе: правовой аспект. – М.: Сентябрь, 2011. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 2.

- Введенский В.Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога. //Педагогика. 2003. № 10. С. 51-55.
- Венсон С. Как успешно пройти тестирование при приеме на работу. Практические тесты на интерпретацию данных. – М.: НИРРО, 2005.
- Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004. – главы 3, 4, 5, 6.
- Демин Ю.М. Ассесмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут. – СПб: Питер, 2009.
- Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Логос, 2005.
- Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. – СПб: Нева, 2003.
- Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как узнать человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2005.
- Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010.
- Ларсон У. Как проводить собеседование при приеме на работу. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
- Лобанова Т.Н. Построение модели ключевых компетенций. //Справочник по управлению персоналом, 2002, № 11.
- Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006.
- Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
- Миллс Р. Компетенции. – М.: НИРРО, 2005.
- Михайлов Ю.М. Как правильно и быстро разработать должностные инструкции: практическое руководство с примерами. – М.: ГроссМедиа, 2005.
- Михайлов Ю.М. Трудовой договор. Заключение. Изменение. Расторжение. – М.: ГроссМедиа, 2005.
- Никитина Н.Ш., Бурмистрова Е.В. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей. //Университетское управление: практика и анализ, 2004, № 3 (31). //www.ecsocman.edu.ru
- Понкратова В.Н. Особенности установления штатного расписания и внесение в него изменений. //Справочник руководителя образовательного учреждения. 2011. № 8. С. 29-36.
- Робертс Г. Рекрутмент и отбор. – М.: НИРРО, 2005.
- Соболь Е.И. Рекрутинг в России: подходы и перспективы. /Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. //www.ecsocman.edu.ru
- Спенсер Л.М. – мл., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРРО, 2005.
- Табунизде Л.В. Маркетинговая стратегия найма персонала. //Справочник заместителя директора школы. 2011. № 6. С. 6-16.
- Таунсенд Д. Проведение интервью. – М.: НИРРО, 2004.
- Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРРО, 2003.
- Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования. //Народное образование. 2003. № 2. С. 58-64.
- Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. – М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1997.

Тема 3. Адаптация персонала в образовательной организации.

Понятие «адаптация персонала». Основные цели и задачи адаптации. Направления адаптации (первичная, вторичная). Профессиональная и социально-психологическая адаптация. Продолжительность адаптационного периода. Особенности адаптации различных категорий персонала. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации.

Психологические типы организаций и особенности адаптации в них. Методы адаптации персонала. Программа (система) адаптации персонала организации: основные направления и мероприятия. Разработка «Книги сотрудника». Наставничество, менторинг, коучинг. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

Основная литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть VII глава 28.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел 2.

Дополнительная литература

Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2009.

Горбушина О. Если подчиненные старше руководителя...: о возможных стратегиях поведения. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2011. № 14. С. 38-42.

Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности. – М.: Академия, 2002.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010.

Кожемяко В. Четыре шага к успеху, или PR в школе. //Директор школы. 2011. № 6. С. 23-28.

Лошакова Т. Как успешно войти в должность и создать команду. Советы новому руководителю. //Методическая работа в школе. 2010. № 4. С. 18-22.

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

Максвелл Д. Наставничество 101. – М.: Попурри, 2009.

Маслова Л.В. Амбивалентный подход в моделировании условий профессионального становления молодого учителя. Учебно-методическое пособие. – М.: АПК и ПРО, 2004.

Нуайе Д. Вы – наставник. – М.: Претекст, 2005.

Поташник М.М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми. //Народное образование. 2010. № 9. С. 110-119.

Рождественская Н. Управленческая коммуникация как основа успешной деятельности руководителя. //Народное образование. 2001. № 1. С. 94-105.

Семиздралова О.А. Психологический террор на рабочем месте. Как его предотвратить? //Управление образованием. 2011. № 1. С. 40-47.

Слуцкий И.Л. Корпоративная культура создается единомышленниками. //Справочник по управлению персоналом, 2003, № 10.

Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера: Ступени роста и подводные камни. – М.: Фаир-Пресс, 2003.

Табунидзе Л.В. Адаптация персонала в образовательном учреждении. //Справочник заместителя директора школы. 2011. № 7. С. 47-55.

Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.

Черкасова В. Система адаптации нового работника. //Кадровик, 2002, № 8.

Шевченко Н. Мозаика управленческого общения: занятие для педагогов и администрации. //Школьный психолог: приложение к газете «Первое сентября». 2011. № 12. С. 40-44.

Шепель В.М. Управленческая антропология: человековедческая компетентность менеджера. – М.: Дом педагогики, 2000.

Шерстнев П.М. Психологическое управление людьми. – М.: Русская Правда, 2003.

Шклярова О.А. Эффективное взаимодействие с позитивным настроем: управленческая команда как ресурс инновационного развития ОУ. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2010. № 17. С. 42-46.

Щербо И.Н. Интуитивный менеджмент: опыт управления педагогическим коллективом. – М.: Сентябрь, 2005. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 5.

Ярулов А.А. Технология управления образовательным взаимодействием в условиях современной школы. //Управление образованием. 2010. № 4.

Тема 4. Мотивация и стимулирование персонала в образовательной организации.

Понятие «трудовая мотивация». Основные виды мотивов к труду. Типы мотивации работников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. Стимулирование труда. Основные виды и методы стимулирования. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала. Оплата труда. Структура компенсационного пакета организации. Денежное вознаграждение. Постоянная часть денежного вознаграждения работника. Должностной оклад. Основные методы оценки труда: ранжирование, балльный метод, метод классификации (градации) видов труда, грейдинг. Условно-постоянная часть денежного вознаграждения (надбавки и доплаты). Переменная часть денежного вознаграждения работника (премии). Виды премий. Система депремирования. Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения. Социальный пакет.

Основная литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть X.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел 2.

Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007.

Дополнительная литература

Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2005. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 3.

Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании. – М.: ГроссМедиа, 2005.

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Вересов Н. «Секретное оружие» руководителя. //Директор школы. 2011. № 1. С. 34-39.

Гейц И.В. Льготы, гарантии и компенсации для работающих. Учебно-методическое пособие. – М.: Дело и Сервис, 2002.

Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Герчиков В.И. Роль оклада в формировании заработка работника. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Гимпельсон В., Горбачева Т., Капелюшников Р. и др. Формирование заработной платы: взгляд через «призму» профессий. //Вопросы экономики. 2007. № 10.

Гликман И. Как стимулировать педагогический труд. //Народное образование. 2004. № 4. С. 109-114.

Жуков А.Л. Тарифное регулирование заработной платы. //Справочник кадровика, 2002, № 9.

Заработная плата в России: эволюция и дифференциация. /Под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшниковой. – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008.

Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2003.

Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Клегг Б. Как мотивировать людей. – СПб: Нева, 2003.

Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН: восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Кристиани А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. – М.: Интерэксперт, 2005.

Кумбс Ф. Мотиватор. – М.: НРРО, 2006.

Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. – М.: Эксмо, 2006.

Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ. //Справочник заместителя директора школы. 2010. № 5. С. 79-85.

Лурье Л. Формализовать или одухотворять? //Вестник высшей школы. 2004. № 11. С. 7-12.

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006.

Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Милкович Д., Ньюман Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005.

Новикова М. Компенсации и льготы. Выпуск III. Серия «Путеводитель по кадровому менеджменту». – М.: Begin Group, 2006.

Пономарева Г. Кому и как дать поручение. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2010. № 24. С. 25-30.

Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Академия, 2008.

Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006.

Системы оплаты труда. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Терентьев В. Управление персоналом: нематериальные стимулы и их влияние на успешность деятельности коллектива. //Сельская школа. 2010. № 6. С. 3-12.

Хагеманн Г. Руководство по мотивации. – М.: НРРО, 2003.

Эггерт М. А. Мотивация. – М.: НРРО, 2003.

Тема 5. Развитие персонала в образовательной организации.

Подходы к развитию персонала: традиционный и современный. Современные концепции развития персонала. Концепция обучающейся организации (Learning Organization Concept) П. Сенге. Корпоративный университет (Corporate University). Управление знаниями (Knowledge Management). Управление талантами (Talent Management). Основные направления развития персонала организации. Модель непрерывного (систематического) обучения персонала. Определение потребности в обучении. Определение затрат на обучение и способы их защиты. Разработка планов и программ обучения. Основные формы и методы обучения персонала. Оценка результатов обучения. Основные методы оценки эффективности программ обучения. Модель Д. Киркпатрика и Дж. Филипса.

Понятие «карьера». Виды карьеры. Подходы к управлению карьерой. Основные этапы процесса управления карьерой. Типовые модели карьерного роста. Система управления талантами. Формирование кадрового резерва организации: понятие, основные цели. Основные этапы работы с кадровым резервом. Критерии отбора в состав резерва. Особенности работы с различными группами кадрового резерва. Основания для исключения из состава кадрового резерва.

Основная литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010. – часть IX.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел 2.

Дополнительная литература

Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала. //Народное образование. 2010. № 6. С. 113–121.

Арджирис К. Организационное научение. – М.: Инфра-М, 2004.

Афанасьева Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 2. Планирование и мотивация профессионального развития кадров: Методическое пособие. – М.: АПКИПРО, 2004.

Берч П. Тренинг. – М.: Олма-Пресс, 2003.

Вересов Н. Нужна ли вам управленческая команда? //Директор школы. 2011. № 2. С. 43-47.

Гаргай В. На государственном уровне: Повышение квалификации британских педагогов. //Народное образование. 2005. № 2. С. 87-96.

Голви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Ильина И. Профессиональный рост директора школы: курский муниципальный вариант. //Народное образование. 2003. № 3. С. 65-71.

Как найти и удержать лучших сотрудников. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Кискаева И.А. Основные компоненты информационно-аналитического сопровождения процесса развития педагогического коллектива школы. //Стандарты и мониторинг в образовании. 2010. № 6. С. 8-11.

Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2000.

Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте. Технология создания самообучающейся организации. – М.: Эксмо, 2008.

Кови С.Р. Семь навыков высоко эффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших научающихся организаций. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.

Курганский С. Эффективное управление кадровым потенциалом школы. //Народное образование. 2009. № 8. С. 52-61.

Курганский С. Как создать в школе творческий коллектив? //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2011. № 14. С. 4-9.

Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. – М.: Эксмо, 2006.

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006.

Маслова Л.В. Амбивалентный подход в моделировании условий профессионального становления молодого учителя. Учебно–методическое пособие. – М.: АПКИПРО, 2004.

Молоканов М. Системный подход к (само)образованию в менеджменте. //Директор школы. 2010. № 5. С. 25-29.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000.

Организационное обучение. Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Педлер М. Практика обучения действием. – М.: Гардарики, 2000.

Платунова Е.Ю. Влияние внутришкольного контроля по направлению «методическая и научно-исследовательская деятельность» на развитие учительского потенциала. //Методист. 2011. № 7. С. 53-55.

Поташник М.М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми. //Народное образование. 2010. № 9. С. 110-119.

Пурнис Н.Е. Арт-терапия в развитии персонала. – М.: Речь, 2008.

Резник С., Юдаков А. Управление системой профессионального продвижения руководителей в организациях сферы школьного образования. //Управление персоналом, № 13, 2008.

Руднев Е.А. Развитие лидерского потенциала директора школы. – М.: Сентябрь, 2008. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 4.

Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М., 1999.

Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.

Флеминг И., Тейлор А.Дж. Коучинг. – М.: НРРО, 2004.

Фоменко С.Л. Корпоративное обучение усиливает педагогический коллектив. //Управление образованием. 2011. № 1. С. 70-73.

Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб: Нева, 2003.

Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования. //Народное образование. 2003. № 2. С. 58-64.

Щербо И. Компетентность педагогов страховка от профессионального застоя. //Директор школы. 2003. № 2. С. 7-13.

Ясвин В.А. Экспертно-проектное управление развитием школы. – М.: Сентябрь, 2011. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 4.

Тема 6. Оценка персонала в образовательной организации.

Понятие «оценка персонала». Место функции оценки персонала в системе управления персоналом организации. Основные цели и формы оценки персонала. Кто проводит оценку персонала. Основные методы оценки персонала: формализованные (анкетирование, тестирование, графические шкалы оценки), неформализованные (собеседование, экспертная оценка, наблюдение, оценка по 360 градусов), комбинированные (Assessment-center). Аттестация персонала. Виды аттестации. Участники процесса аттестации и их основные функции. Обязательные условия проведения аттестации. Процедура аттестации персонала: основные этапы и мероприятия. Принятие решений по результатам аттестации. Проблемы и ошибки при проведении оценки и аттестации персонала.

Основная литература

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – раздел 2.

Дополнительная литература

Баллантайн И. Ассесмент-центр. Полное руководство. – М.: НРРО, 2008.

Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2002.

Боуз Р. Интервью по компетенциям. – М.: НРРО, 2009.

Гуревич А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведение. – М.: Речь, 2005.

Демин Ю.М. Аттестация персонала (с полным комплектом документов для аттестации в соответствии с требованиями ТК). – СПб: Питер, 2008.

Демин Ю.М. Ассесмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут. – СПб: Питер, 2009.

Иванова С.В. Методы оценки профильных компетенций. //Справочник по управлению персоналом, 2002, № 12.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010.

Кирьякова Н. Психолого-педагогический мониторинг как эффективный способ управления. //Народное образование. 2009. № 7. С. 131-135.

Красностанова М., Осетрова В. Assessment Center для руководителей: опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. – М.: Вершина, 2007.

Курганский С.М. Педагогический анализ в управлении образовательным учреждением. //Справочник заместителя директора школы. 2011. № 5. С. 69-77.

Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. – М.: Издательство БПА, 2007.

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

Малиновский П. Методы оценки персонала. //Кадровик, 2002, № 6.

Миллс Р. Компетенции. – М.: НИРО, 2005.

Павлова И., Фещенко Т. Работа с педагогическими кадрами на основе мониторинга. //Качество образования в школе. 2010. № 6. С. 17–24.

Полетаев Ю.Н. Аттестация работников: правовое регулирование, организационные вопросы. – М.: Проспект, 2000.

Пономарева Г. Подбираем ключи к коллегам: психологический аспект при оценке работы сотрудников школы. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2011. № 2. С. 25-28.

Руднев Е.А. Качество труда учителя и его оценка. //Народное образование. 2011. № 4. С. 131-137.

Сиван Б. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию. – М.: Претекст, 2007.

Спенсер Л.М. – мл., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРО, 2005.

Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРО, 2003.

Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. Практические аспекты обзора эффективности работы. – М.: НИРО, 2006.

Интернет-источники

www.edu-personal.ru – сайт «Управление персоналом в образовательном учреждении»

http://zakon.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=12712 – российский общеобразовательный портал, локальные акты образовательного учреждения (должностные инструкции, доплаты учителям, положения о подразделениях)

http://www.arkty.ru/cat/upr_school.html – каталог издательства «АРКТИ», «Управление школой»

<http://www.direktor.ru> – сайт журнала для руководителей учебных заведений и органов образования «Директор школы»

3.14.1.9 Образовательные технологии

Учебная работа сочетает в себе лекционные, семинарские и практические занятия (в том числе с использованием информационной учебной среды), а также самостоятельную работу слушателей в соответствии с графиком работы по курсу. Формы практических занятий (проведение дискуссии, анализ документов и материалов исследований, экспертиза документов, разработка и анализ кейсов и др.) моделируют современные методы управленческой деятельности. Работа по каждой теме заканчивается коллективными выводами.

В курсе преобладают практические занятия (проведение дискуссии, анализ материалов исследований, групповая работа, экспертиза документов, анализ управленческих ситуаций и др.).

Кроме этого образовательными технологиями курса будут:

- исследовательские индивидуальные и групповые практические работы и проекты;
- консультации преподавателей как в очной так и в дистантной форме с целью оказания помощи в освоении программы курса и подготовки эссе;
- работа слушателей в электронной образовательной учебной среде;
- межсессионное самостоятельное освоение учебной программы по подготовленным учебно-методическим материалам, в т.ч. электронном формате.

3.14.1.10 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации слушателей

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Современные подходы к управлению персоналом: «война» за таланты, управление талантами, внутренний маркетинг.
2. «Персонал» и «человеческие ресурсы»: определение понятий, основные признаки.
3. Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы).
4. Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, основные функции.
5. Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.
6. Планирование персонала: характеристика понятия и содержание деятельности.
7. Основные этапы планирования персонала.
8. Основные формы разработки требований к должности (должностная инструкция, модель рабочего места, профиль должности, профессиограмма).
9. Компетентный подход к разработке требований к должности: понятия «компетенция» и «компетентность», виды компетенций, построение модели (карты) компетенций.
10. Определение (расчет) численности персонала: основные направления.
11. Виды мероприятий по удовлетворению потребности в персонале организации.
12. Источники привлечения персонала в организацию.
13. Основные этапы процесса отбора персонала в организации: характеристика, кто проводит.
14. Основные виды и типы проведения собеседования при приеме на работу.
15. Основные этапы проведения собеседования.
16. Наиболее типичные ошибки при проведении собеседования.
17. Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов.
18. Психологическое тестирование: преимущества и недостатки.
19. Анализ результатов испытаний и принятие решения о найме.
20. Оформление приема на работу.
21. Основные направления адаптации персонала и факторы, влияющие на ее процесс.
22. Профессиональная и социально-психологическая адаптация: основные особенности.
23. Основные этапы процесса адаптации персонала.
24. Методы адаптации персонала. Разработка «Книги сотрудника» организации.
25. Программа адаптации персонала организации и ее основные направления.
26. Понятие «мотивация труда». Основные виды мотивов к труду.

27. Типы трудовой мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова).
28. Стимулирование труда: основные виды и методы стимулирования.
29. Стимулирование работников с различными типами трудовой мотивации.
30. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.
31. Компенсационный пакет организации и его составляющие.
32. Постоянная часть денежного вознаграждения работника и ее основные элементы.
33. Определение уровня базового должностного оклада. Основные методы оценки труда (ранжирование, факторно-критериальный метод, тарификация, грейдинг).
34. Условно-постоянная часть денежного вознаграждения работника: надбавки и доплаты.
35. Переменная часть денежного вознаграждения работника и ее основные виды.
36. Социальный пакет организации и его составляющие.
37. Понятие «развитие персонала»: традиционный и современный подходы.
38. Современные концепции развития персонала: обучающаяся организация, корпоративный университет, управление знаниями.
39. Основные направления развития персонала организации.
40. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.
41. Основные формы обучения персонала.
42. Методы обучения персонала.
43. Методы оценки эффективности обучения персонала.
44. Способы «защиты» затрат на обучение персонала.
45. Карьера: понятие, основные виды, подходы к управлению карьерой.
46. Основные этапы процесса управления карьерой персонала.
47. Типовые и индивидуальные модели карьеры.
48. Формирование кадрового резерва организации: цели и специфика деятельности.
49. Характеристика основных этапов формирования и работы с кадровым резервом.
50. Оценка персонала: понятие, основные цели и формы оценки.
51. Кто может проводить оценку персонала?
52. Основные группы методов оценки персонала. Примеры методов оценки персонала.
53. Аттестация персонала и ее основные виды.
54. Участники процесса аттестации и их основные функции.
55. Обязательные условия проведения аттестации.
56. Этапы процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия.
57. Принятие решений по результатам аттестации.

3.14.1.11 Порядок формирования оценок по дисциплине

Результатирующая оценка итогового контроля складывается из оценки выполнения письменных заданий и оценки итогового зачетного задания как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих оценок относительной важности:

$$W_{п/р} = 0,6; W_з = 0,4$$

$$O_{ср.}(окр.) = O_{п/р} * W_{п/р}(0,6) + O_з * W_з(0,4)$$

3.14.1.12 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Базовые учебники

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2010.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.

Дополнительная литература

1. Аксенова Е.И. Корпоративные технологии управления в образовании. //Справочник руководителя образовательного учреждения. 2003. № 10. С. 76-82.
2. Ахренов В. Общие цели, общие задачи. Роль региональных и муниципальных органов управления образованием в совершенствовании внутрисистемного и внутришкольного управления. //Учитель. 2000. № 3. С. 13-17.
3. Вересов Н. Типичные управленческие ошибки и способы их устранения. //Директор школы. 2010. № 8. С. 16-22.
4. Ветров Ю., Мельникова М. Проблема моделирования педагогических систем. //Высшее образование в России. 2005. № 5. С. 59-62.
5. Волков В.Н. Обеспечение качества общего образования на основе применения принципов TQM. Разработка и реализация кадровой политики образовательного учреждения. //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2011. № 2. С. 4–30.
6. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Игнатова И., Екимова Н. Кластерный подход в управлении учреждением образования. //Народное образование. 2009. № 8. С. 62-66.
8. Кондратьев В.В. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007.
9. Лошакова Т. Управление школой: аналитический аспект. //Сельская школа. 2010. № 6. С. 13-24.
10. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
11. Мамонтов А.В., Манторова А.В. Проведение переговоров с социальными партнерами образовательного учреждения. //Справочник руководителя образовательного учреждения. 2009 № 4. С. 40-46.
12. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2002.
13. Моделирование социально-педагогических систем. //Вестник высшей школы. 2005. № 1. С. 36-45.
14. Моисеев А. Школа не механизм, а организм: взгляд с позиции стратегического менеджмента. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2010. № 9. С. 11-16.
15. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005.

16. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. – М.: Сентябрь, 2011. Библиотека журнала «Директор школы», вып. № 6.
17. Поташник М.М. Все хорошее в образовании начинается с грамотного управления. //Народное образование. 2004. № 6. С. 180-181.
18. Руднев Е.А. Организационное консультирование: ориентация на личность каждого учителя и на развитие школы. //Народное образование. 2010. № 5. С. 82-88.
19. Рябов В.В. и др. Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учреждения. //Народное образование. 2011. № 4. С. 118-123.
20. Семькина Е. Найти слабое звено. Кластерный подход как управленческий ресурс. //Управление школой: приложение к газете «Первое сентября». 2010. № 24. С. 30-33.
21. Управление современной школой: для директора школы и заместителей директора по УВР и НМР: золотой диск: CD-ROM: комплект № 1. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2008.
22. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения. /Под редакцией А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005.
23. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001.
24. Чиркова М.А. Бренд школы как основа управления современным образовательным учреждением: проект. //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2009. № 4. С. 11-25.
25. Щербakov А.В., Хейлик О.Г. Создание бренда школы. //Справочник заместителя директора школы. 2011. № 7. С. 83-90.

Интернет-источники

1. www.edu-personal.ru – сайт «Управление персоналом в образовательном учреждении»
2. http://zakon.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=12712 – российский общеобразовательный портал, локальные акты образовательного учреждения (должностные инструкции, доплаты учителям, положения о подразделениях)
3. http://www.arkty.ru/cat/upr_school.html – каталог издательства «АРКТИ», «Управление школой»
4. <http://www.direktor.ru> – сайт журнала для руководителей учебных заведений и органов образования «Директор школы»

3.14.1.13 Дистанционная поддержка дисциплины

Дистанционная поддержка дисциплины осуществляется в дистанционной образовательной среде обучения для проработки отдельных тем, выполнения заданий, обмена информацией с преподавателем для подготовки заданий используют среду дистанционного обучения LMS, доступ к которой студенты получают централизованно.

3.14.1.14 Материально-техническое обеспечение дисциплины

- Ноутбук (компьютер) для преподавателя;
- Проектор (для лекций или семинаров);
- Ноутбук для каждого студента;
- Модульная мебель для организации групповой работы слушателей.

Программные средства

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства: Microsoft Internet Explorer (или другой интернет-браузер), Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Adobe Reader.