Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление социальным развитием организации

38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль): «Маркетинг и рыночная аналитика»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная форма

Срок обучения: 4 года

Год начала подготовки 2026

Новокузнецк
2026

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 3ac043361902970c9a538ca69a96ec6362b22b98
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 13 ноября 2025 г. по 6 февраля 2027 г.
Дата и время: 27-03-2026 13:48:59 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование у обучающихся компетенций для успешной профессиональной деятельности менеджера по управлению развитием социальной среды организации и формированием системы социальных отношений;
– формирование у обучающихся понимания проблем управления социальным развитием организации.

Задачами учебной дисциплины являются:

– формирование у обучающихся теоретических знаний в области социального развития современных организаций;
– приобретение обучающимися умений анализа процесса социального развития и решения управленческих проблем социального развития организации;
– приобретение обучающимися умений создавать организационные механизмы реализации социальной политики и социальной ответственности организации;
– обучение применению обучающимися актуальных принципов и методов управления развитием социальной среды организации как составной части системы управления персоналом;
– освоение обучающимися отечественного и зарубежного опыта решения социально-трудовых проблем;
– формирование у обучающихся личностной готовности к применению полученных знаний в профессиональной деятельности по управлению социальным развитием организации.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам обязательной части **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Безопасность жизнедеятельности;
– Тайм-менеджмент;
– Основы российской государственности;
– Менеджмент;
– Учебная практика.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Организационная психология;
– Устойчивое развитие общества;
– Управление маркетинговой деятельностью;

– Управление инвестициями;
– Ценообразование;
– Брендинг;
– Бизнес планирование;
– Управление продажами;
– Экономика организации;
– Методы принятия управленческих решений;
– Стратегический менеджмент организации;
– HR-менеджмент;
– Общественный проект;
– Проектная деятельность 1;
– Проектная деятельность 2;
– Производственная практика;
– Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Общепрофессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ОПК	Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	Планируемые результаты обучения
	ОПК-2: Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1 Проводит поиск и сбор экономической, социальной, управленческой информации, необходимой для решения поставленных задач	– знать: способы сбора, обработки и анализа статистической информации. – уметь: находить, собирать и анализировать необходимую экономическую, социальную, управленческую для решения задач управления социальным развитием организации.
	ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости,	ОПК-3.3 Оценивает предлагаемые варианты управленческих решений в профессиональной деятельности	– знать: основы социального управления, способы принятия управленческих решений. – уметь: предлагать и давать

	содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия		количественную и качественную оценку вариантов управленческих решений по социальному развитию организации.

– Универсальные компетенции

Наименование категории (группы) УК	Код и наименование УК	Код и наименование индикатора достижения УК	Планируемые результаты обучения
Командная работа и лидерство	УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	– знать: основы социального взаимодействия и сотрудничества. – уметь: осуществлять социальное взаимодействие, определять и реализовывать свою роль в команде.
		УК-3.2 Различает особенности поведения разных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности и устанавливает разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.)	– знать: особенности групповой динамики; виды социальной коммуникации. – уметь: учитывать особенности поведения разных групп людей в своей деятельности; конструктивно взаимодействовать с ними.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том

числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***3 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***144***	*144*
	зачетных единиц	***4***	*4*
Лекции, *академ. час.*		***32***	*32*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***16***	*16*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***51***	*51*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***45***	*45*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Основы социального управления (Научные основы управления: понятие, объект, субъект, основные элементы социального управления. Уровни управления в обществе. Функции и институты социального управления. Социальное управление как «сквозной» вид всех уровней управления в обществе. Инструменты управления социальным развитием организации);

Раздел 2 Система управления социальным развитием организации (Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО). Основные направления интегрирования КСО в теорию и практику стратегического социального управления организацией. Роль и место социального управления в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Правовая база социального управления. Социальная стратегия предприятия: содержание, разработка и условия реализации. Формирование механизма управления социальным развитием организации. Зарубежный опыт управления социальными процессами на уровне организации (предприятий));

Раздел 3 План социального развития организации (Структура и содержание плана социального развития. Социальные программы и коллективный договор. Опыт управления социальными процессами в российских организациях);

Раздел 4 Социальная работа на предприятии (Сущность социальной работы и методы ее осуществления. Технологии реализации социальной работы в организации. Организация социальной работы на предприятии. Критерии выбора инструментов управления социальным развитием организации);

Раздел 5 Социальное развитие персонала (Характеристика понятия "развитие". Виды и особенности социального развития персонала. Основные показатели развития и их характеристика. Механизмы развития. Источники развития персонала. Формы аттестации. Индивидуальный план – основа программы профессионального развития. Основные механизмы управленческого воздействия на социальные процессы);

Раздел 6 Методы управления социальным развитием персонала (Понятие метода. Типы методов. Виды, классификация. Методы управления социальным развитием персонала: социальные, экономические и социально-психологические методы управления. Особенности работы в группах. Социальная коммуникация);

Раздел 7 Личностный потенциал и его развитие в организационном контексте (Понятие «личностного потенциала». Структура личностного потенциала. Формы проявления личностного потенциала. Диагностика личностного потенциала. Оценка личностного потенциала. Классификация позитивных ресурсов личности. Личностный рост. Эмоциональный интеллект).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Основы социального управления	2	
Раздел 2.	Система управления социальным развитием организации	6	
Раздел 3.	План социального развития организации	4	
Раздел 4.	Социальная работа на предприятии	4	
Раздел 5.	Социальное развитие персонала	6	
Раздел 6.	Методы управления социальным развитием персонала	6	
Раздел 7.	Личностный потенциал и его развитие в организационном контексте	4	

Итого:	**32**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 2.	Анализ КСО организации	4	
Раздел 3.	План социального развития организации	4	
Раздел 4.	Технологии реализации социальной работы на предприятии	2	
Раздел 5.	Показатели социального развития персонала	2	
Раздел 6.	Методы управления социальным развитием персонала	2	
Раздел 7.	Оценка личностного потенциала сотрудника организации	2	
Итого:		**16**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	Темы лабораторных работ	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	Темы курсовых работ (проектов)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала.	6	
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала;	7	

	2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.		
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	7	
Раздел 1; Раздел 2; Раздел 3.	1. Прохождение тестирования.	1	
Раздел 4.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	7	
Раздел 5.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	7	
Раздел 6.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	7	
Раздел 7.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	8	
Раздел 4; Раздел 5; Раздел 6; Раздел 7.	1. Прохождение тестирования.	1	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	45	
Итого:		**96**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Оценка участия в работе на

		лекционном занятии
Раздел 2.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 3.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 1; Раздел 2; Раздел 3.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Раздел 4.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 5.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 6.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 7.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии

Раздел 4; Раздел 5; Раздел 6; Раздел 7.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Экзамен.	ОПК-2; ОПК-3; УК-3	1. Вопросы к экзамену; 2. Задачи к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 30 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО СибГИУ.

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО СибГИУ.

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; отчет о практической работе; оценка участия в работе на лекционном занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний и умений обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО СибГИУ в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 15÷25 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

12.2.3 Рекомендации по оцениванию участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Формирование у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию проявляется в обязательном его присутствии на лекционном занятии.

На лекционных занятиях происходит формирование информационной компетентности обучающихся, в том числе способности фиксировать информацию с помощью конспектирования учебного материала. Преподаватель на лекционных занятиях акцентирует внимание обучающихся на том, как необходимо оформлять конспект лекций в тетради. По окончании лекционных занятий преподаватель осуществляет проверку тетрадей обучающихся и оценивает их.

Критерии оценки участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов за одно лекционное занятие
Наличие у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию, выраженное в посещении лекций	0,5
Умение конспектировать учебный материал в тетради, в том числе: - материал изложен последовательно, четко и аккуратно - в конспекте имеются изученные темы, основные термины, схемы	0,5

Всего	1

Если по результатам оценки участия обучающийся в лекционных занятиях в среднем за семестр обучающийся набрал не менее 0,5 баллов, то ему выставляется оценка «зачтено», менее 0,5 баллов – «не зачтено».

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.5 Рекомендации по оцениванию отчета о практической работе

Оформление отчета о проделанной практической работе обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки отчета о практической работе:

– правильность выполнения работы (учитывается полнота отчета о практической работе, наличие всех необходимых данных, наличие выводов, наличие ошибок и неточностей);

– аккуратность оформления отчета о практической работе.

Критерии оценки отчета о практической работе

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Отчет о практической работе содержит все необходимые данные и выводы.	2,5
Отчет о практической работе не содержит ошибок и неточностей.	1,25
Отчет о практической работе оформлен аккуратно.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к экзамену; задачи к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, обладает приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.

Оценка	Требования к знаниям
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Оксинойд, К. Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинойд - Москва : ФЛИНТА, 2017. - 182 с. - ISBN 978-5-9765-0031-0. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115105 (дата обращения: 20.03.2026);

2 Социальная политика государства и бизнеса : учебник для вузов / О. А. Канаева [и др.] ; под редакцией О. А. Канаевой. — Москва : Юрайт, 2024. — 343 с.— ISBN 978-5-534-03190-4. – URL: https://urait.ru/index.php/bcode/536185 (дата обращения: 20.03.2026);

3 Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации : учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06898-6. – URL: https://urait.ru/bcode/540837 (дата обращения: 20.03.2026);

4 Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Юрайт, 2024. – 270 с. — ISBN 978-5-534-16900-3. – URL: https://urait.ru/bcode/531992 (дата обращения: 20.03.2026);

5 Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. – URL: https://urait.ru/bcode/537156 (дата обращения: 20.03.2026);

6 Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для вузов / под редакцией Э. М. Короткова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. —ISBN 978-5-534-19091-5. – URL: https://urait.ru/bcode/560025 (дата обращения: 20.03.2026).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;

– Adobe Acrobat Reader;

– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий), оснащенную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором; компьютерной техникой;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент».

Составитель(и):

доцент Колпакова Наталья Павловна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Заместитель директора по закупкам – начальник управления обеспечения производства, комплектации и кооперации ООО УК «УЗТМ–КАРТЭКС» А.А. Фаст

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1 Типы организационных структур по взаимодействию с человеком подразделяются как:

а) линейная, функциональная, линейно-функциональная;

б) по потребителю; по рынку;

в корпоративная и индивидуалистская;

г) внешняя, внутренняя.

2 Тактическое планирование организации заключается в:

а) планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ,

б) составление графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам;

в) формировании плана развития организации, определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства;

г) поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

3 Цель системного анализа:

а) определение оптимального использования трудовых ресурсов, оборудования, финансовых и материальных средств;

б) обоснование экономической целесообразности разработки новой продукции;

в) повышения качества и эффективности выпускаемой продукции;

г) выявление реальных целей принимаемого решения, возможных вариантов достижения этих целей, установление условий появления проблемы, ограничений и последствий решения.

4 Современная модель коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как:

а) средство;

б) метод;

в) процесс;

г) инструмент.

5 Что не относится к методам письменного общения:

а) доска объявлений;

б) телефонные переговоры;

в) письма;

г) служебная записка.

6 Какие опасности относятся к техногенным?

а) наводнение

б) производственные аварии в больших масштабах

в) загрязнение воздуха

г) природные катаклизмы

7 Совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов называется:

а) процессом управления;

б) методологией теории управления;

целью теории управления;

в) закономерностями теории управления;

г) целью теории управления.

8 Данный автор первый предложил создать рабочим благоприятные условия труда и отдыха:

а) Ф. Тейлор;

б) Р. Оуэн;

в) Д. МакГрегор;

г) А. Маслоу.

9 Кто предложил пирамиду потребностей?

а) Д. МакГрегор;

б) А. Маслоу;

в) Ф. Герцберг;

г) Д. МакКлеланд.

10 Какой вид классификации функций является правильным?

а) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;

б) организация, планирование, мотивация, контроль, координация;

в) планирование, организация, мотивация, координация, контроль;

г) ни одна классификация не является верной.

11 Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации называется:

а) мотивацией;

б) стимулированием;

в) побуждением;

г) управлением.

12 «…» - основной элемент социальных систем, который имеет собственную эффективность и наибольший диапазон выхода из ситуации:

13 «…» выступает высшим уровнем развития социальных систем:

14 Организация взаимодействует с:

а) другими предприятиями;

б) покупателями;

в) государством;

г) окружающей средой.

15 Концепция, направленная на разработку общих проблем и принципов управления организацией, в целом называется:

а) концепция научного управления;

б) концепция административного управления;
в) концепция человеческих отношений;
г) нет верного ответ.

16 Объект управления – это:

а) то, чем управляют (отрасль, предприятие, подразделение);
б) то, что управляет (аппарат управления);
в) то, зачем управляют (получение прибыли);
г) нет правильного ответа.

17 Какие методы не относятся к основным методам теории управления:

а) административные;
б) социальные;
в) экономические;
г) социально-психологические.

18 Группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели, процесс создания некоторой структуры или системы называется:

а) устройство;
б) формирование;
в) организация;
г) объединение.

19 Целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей называется:

а) управление;
б) мотивация;
в) влияние
г) управленческое воздействие.

20 Что является целью безопасности жизнедеятельности?

а) сформировать у человека сознательность и ответственность в отношении к личной безопасности и безопасности окружающих;
б) защита человека от опасностей на работе и за её пределами;
в) научить человека оказывать самопомощь и взаимопомощь;
г) научить оперативно ликвидировать последствия ЧС.

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1. Основы социального управления

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение понятия «объект социального управления»
2 Дайте определение понятия «субъект социального управления»
3 Назовите основные задачи социального развития организации
4 Какие факторы влияют на социальную среду организации?

5 Какие функции выполняют институты социального управления?

Раздел 2. Система управления социальным развитием организации

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение понятия «корпоративной социальной ответственности» (КСО).

2 Определите роль и место социального управления в общеорганизационном управлении.

3 Назовите основные направления интегрирования КСО в стратегическое социальное управление организацией.

4 Охарактеризуйте связь КСО со стратегическими задачами организации.

5 Расскажите, в чем состоит социальная стратегия предприятия.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Решите задачу «Анализ КСО организации».

Этапы работы:

а) группе разделиться на команды по два человека;

б) команде выбрать организацию/предприятие самостоятельно. Предпочтение отдаётся крупному бизнесу. При выборе объекта анализа необходимо учесть, что компания должна иметь ежегодные нефинансовые отчеты в виде отчета об устойчивом развитии, отчета о социальной ответственности, интегрированного отчета и др. База нефифинансовых отчетов представлена на сайте РСПП: http://www.rspp.ru/simplepage/157).

В ходе анализа корпоративной социальной ответственности предприятия следует учитывать, что его результаты можно рассматривать только в динамике. Поэтому в целях получения наиболее полного представления о развитии социальной ответственности целесообразно использовать данные открытых источников и нефинансовой отчетности как минимум за последние четыре – пять лет;

в) выполнить анализ КСО по изложенным рекомендациям в методических указаниях к практическим занятиям;

Раздел 3 План социального развития организации

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Объясните, что является объектом социального планирования на предприятии.

2 Расскажите, какова цель создания плана социального развития на предприятии.

3 Назовите основные разделы плана социального развития предприятия.

4 В чем отличие плана социального развития от коллективного договора на предприятии?

5 Какие социальные программы реализуются на предприятиях?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по разделам 1÷3)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО
СибГИУ.

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1 Сознательная деятельность людей по стабилизации социальных систем, сохранению их целостности, устойчивости, оптимизации функции с целью обеспечения удовлетворения общественных потребностей – это…;

2 Различные носители управленческой деятельности (отдельные личности, организации, трудовые коллективы, социальные институты и т. п.), ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности называются … социального проектирования;

3 Системы, процессы, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия, называются … социального проектирования;

4 Статья 7 Конституции России закрепляет положение о том, что Российская Федерация – это … государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека;

5 Сущность управления социальным развитием организации составляет воздействие, которое обладает следующими признаками:

а) преобладает социальное целеполагание

б) в основе лежат общечеловеческие ценности

в) осуществляется через специально подготовленных людей

г) выходит за пределы трудовых отношений

6 Функции социальных институтов подразделяются на

а) универсальные

б) специфические

в) элементарные

6 Вид социального управления, при котором происходит переподчинение полномочий от одного субъекта управления другому – это ….;

7 Вид социального управления, при котором осуществляется горизонтальная упорядоченность и участники процесса управления характеризуются равновеликостью – это… ;

8 Вид социального управления, при котором осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных – это …;

9 Систему локальных нормативных актов организации, создающих нормативно-правовую основу управления социальным развитием, составляют документы, которые можно отнести к трем группам:

а) основополагающие

б) процедурные

в) кадровые

г) организационные

10 Что в наибольшей степени раскрывает сущность социальной ответственности организации?

а) учет в социальном развитии предприятия только потребностей и интересов наемных работников

б) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законодательного минимума

в) производство товаров и услуг по самой низкой цене для общества

11 Научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций развития того или иного явления, его реализации и претворения в интересах общества называется...;

12 Форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом социального явления на основе выявленных параметров его возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития называется… ;

*13 Согласно ТК РФ обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда возлагаются на… (*работодателя)

14 Планирование в системе управления социальным развитием должно отвечать следующим требованиям:

а) необходимо планировать деятельность по конкретным социальным программам

б) должно быть долгосрочным

в) должны составляться прогнозы развития социальной ситуации, так как в современных условиях неопределенность внешней среды весьма значительна

15 Социальное обеспечение работников организации можно рассматривать как:

а) материальное обеспечение работников и предоставление им социальных льгот

б) создание условий для занятия трудовой деятельностью

в) обеспечение равного вознаграждения за труд

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Решите задачу «План социального развития организации».

Группе разделиться на команды по два - три человека. Используя данные, полученные в ходе выполнения задания на практическом занятии 1 «Анализ КСО организации», и дополнив их недостающими сведениями из источников открытого доступа, составить проект плана социального развития предприятия, ориентируясь на форму (рисунок 1).

Направления и разделы плана соцразвития	Состав показателей плана (назв., и ед. изм.)	Фактические значения показателей (числа)	Заданные значения показателей (числа)	Мероприятия по выполнению заданных показателей	Ресурсы и затраты, требуемые для выполнения плана	Сроки выполнения планируемых мероприятий (даты)	Исполнители (подразделения, менеджеры, специалисты)

Рисунок 1 – Форма плана социального развития предприятия

Рекомендуется использовать методы экстраполяции («от достигнутого»), моделирования, изучение служебной документации и материалов общественных организаций, аналогии, статистический анализ массовых данных и др.

План социального развития предприятия должен соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки плана социального развития предприятия необходимо учесть внутренние и внешние изменения в текущий момент и в перспективе.

Условия деятельности предприятия сформулировать на основе информации официальных сайтов самостоятельно, либо, в случае затруднений, можно воспользоваться гипотетическими прогнозами, предложенными ниже:

1 Технологии основного производства останутся совместимы с применяемыми. Одно из основных производств будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2 Объем производства в течение ближайших двух лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов, снизится, а затем незначительно повысится и будет зависеть от поставок продукции на экспорт.

3 Жесткая конкуренция на рынке товаров исследуемого вами предприятия и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4 Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5–8 лет по современным специальностям.

5 Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превысит 45 лет, персонала аппарата управления производством – 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.

6 В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала на базовый год значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

7 Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

Раздел 4. Социальная работа на предприятии

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Раскройте сущность социальной работы на предприятии.

2 Дайте определение понятия «социальная защита работников предприятия».

3 Дайте определение понятия «социальные потребности».

4 Перечислите функции социальной работы с персоналом.

5 Назовите технологии реализации социальной работы на предприятии.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1 «Выбор оптимальной технологии и последовательности этапов оздоровления социально-психологического климата»

Исходные данные. На эффективно работающем и поставившем цель расширения и диверсификации производства предприятии за последние несколько месяцев произошли существенные изменения в составе коллектива: двукратно увеличилась численность персонала, вышли на пенсию многие ветераны труда, пришли новички – выпускники вузов и технических лицеев. Это неблагоприятно повлияло на его социально-психологический климат. Начались сбои в социальных связях и функциональном взаимодействии, напряженность в отношениях между старыми и новыми кадрами, отступления от сложившихся прежде традиций и ритуалов, стали возникать межличностные и межгрупповые конфликты, ослабляющие деловой настрой и сплоченность работников.

Постановка задачи:

1) в сложившейся ситуации сделайте выбор оптимальной технологии и последовательности этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе;

2) представьте себя в роли руководителя предприятия. Предложите варианты эффективных социальных коммуникаций с учётом особенностей каждой из имеющихся групп в коллективе с целью установления конструктивного взаимодействия.

Задание 2 «Разработка плана мероприятий по борьбе с курением на работе»

Исходные данные. Компания «Е» занимается оптовыми продажами электрооборудования. Численность персонала – 40 человек, в основном мужчины. Директор Иван Иванович (37 лет, ведет и пропагандирует здоровый образ жизни) задумался над проблемой, существующей в его коллективе: 80 % сотрудников – курильщики. Он заметил, что курение:

а) отвлекает от работы курящих работников;

б) ухудшает экологию рабочих мест, вызывает раздражение некурящих работников, а также нервозность у табакозависимых работников, когда они не могут уйти на перекур сразу после «сигнала» организма;

в) снижает выработку вследствие болезней как активных, так и пассивных курильщиков;

г) увеличивает расходы организации на восстановление здоровья работников;

д) увеличивает расходы организации на ремонт дорогостоящего оборудования, которому табачный дым причиняет значительный вред, и на уборку помещений, в которых курят работники;

е) раздражает некоторых клиентов и партнеров, вследствие чего снижается количество заключенных контрактов.

Директор решил организовать борьбу с курением. Для этого он обратился к менеджеру по персоналу Ольге Сергеевне и дал ей задание разработать план мер и мероприятий по борьбе с курением на работе.

Постановка задачи: представьте себя на месте Ольги Сергеевны и составьте заданный план. Требуемые для выполнения плана ресурсы обоснуйте, применяя методы аналогии, прогнозирования и др.

Задание 3 «Технологии консультирования в социальной работе на предприятии»

Схематично представьте управление социальным консультированием в рамках отдельной организации в виде совокупности следующих процессов:

– формулирование социальной политики и ранжирование целей консультирования в виде оперативных целей;

– разработка программы консультирования и руководство ее реализацией;

– организация финансирования и обеспечения материальными и кадровыми ресурсами при консультировании;

– руководство деятельностью по налаживанию взаимодействия между другими организациями (по вертикали и по горизонтали) при консультировании;

– организация и контроль за работой кадров при консультировании;

– выполнение представительских функций и связь с общественностью;

– просвещение, обучение и воспитание в ходе консультирования;

– оценка и внедрение инноваций с целью повышения эффективности работы.

Раздел 5. Социальное развитие персонала

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Дайте определение понятия «социальное развитие персонала».
2. В чем состоит отличие структурно-функционального и мотивационного подходов к социальному развитию персонала?
3. Раскройте сущность методики Ю.Л. Неймера для оценки уровня социального развития персонала.
4. Назовите подходы к построению системы показателей социального развития персонала. В чём их различие?
5. Какова роль социального партнерства в социальном развитии персонала?

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Решить задачу

Используя данные, полученные в ходе выполнения заданий на практических занятиях 1 «Анализ КСО организации» и 2 «План социального развития организации», а также дополнив их недостающими сведениями из источников открытого доступа, в том числе из Социального паспорта организации, выполнить следующие три этапа работы с показателями социального развития:

первый этап – расчет совокупности показателей социального развития персонала за три последних года, пользуясь приведёнными выше формулами и, при наличии, методиками исследуемой организации;

второй этап – анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;

третий этап – формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Результаты первого и второго этапов свести в таблицу по предлагаемой форме (рисунок 2).

Наименование показателей	Расчет величины показателя по годам			Нормативное значение показателя	Отклонение, %		
	2018	2019	2020		2019 от 2018	2020 от 2019	2020 от норматива
1 Уровень травматизма, %	10:350 = 2,8	9:360 = 2,5	7:365 =1,9	–	-10,7	-24,0	–
2 …							
….							
Примечание: в таблице приведены условные значения							

Рисунок 2 – Форма таблицы «Расчёт и анализ показателей социального развития персонала организации»

Раздел 6. Методы управления социальным развитием персонала

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение понятия «методы управления».

2 Какие методы входят в число социально-психологических методов?

3 Охарактеризуйте понятие «социальный анализ» коллектива.

4 Раскройте сущность социально-экономических методов управления.

5 Приведите примеры проявления социально-экономических методов управления социальным развитием персонала.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1 – Разбор ситуации в издательско-полиграфической компании «Рубрика»:

Издательско-полиграфическая компания «Рубрика» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства Кузбасса по делам печати, телерадиовещания и средств массовой коммуникации. ИПК «Рубрика» была организована в 2010 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «Рубрика» имеет: административное здание, газетный корпус, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая компанией, составляет 18456 кв. м.

Организационная структура компании относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство компанией осуществляет генеральный директор. В настоящее время в компании работает 114 человек.

В ходе анализа организационной структуры, сформировавшейся в компании, было выявлено следующее:

1 В руководстве имеет место синдром превосходства. Он обусловлен тем, что ИПК «Рубрика» продолжительное время занимает позиции лидера в полиграфической отрасли на территории Кузбасса. Руководители компании считают, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чей бы то ни было опыт и достижения.

2 Руководители часто игнорируют личные потребности работников.

3 Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов руководства, а не из интересов компании.

4 Заработная плата сотрудников держится на уровне выше, чем у конкурентов в данной отрасли уже более 10 лет.

5 Сотрудникам не предлагают интересные проекты, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно,

мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Разбор ситуации рекомендуется провести, отвечая на следующие опорные вопросы, круг которых может быть расширен по инициативе обучающихся:

1) Какие методы управления социальным развитием персонала применяет компания, а какие не использует?

2) Перечислите возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии для устойчивого социального развития коллектива.

3) К чему может привести подобный стиль руководства в плане осуществления социальной стратегии компании?

4) Выделите круг социальных проблем деятельности компании.

5) Какие базовые ценности организационной культуры ИПК «Рубрика» следует пересмотреть в направлении улучшения социального развития предприятия в целом?

6) Предложите эффективные приёмы социальной коммуникации для данного коллектива.

Задание 2 – «Распределение обязанностей»

Исходные данные. Для средних и особенно мелких организаций, где может отсутствовать подразделение по управлению персоналом, важной проблемой является четкое распределение обязанностей и ответственности между менеджером по персоналу и руководителем.

В таблице 1 представлено одно из основных направлений работы с персоналом – обучение. В нем выделены основные функции в виде двух вариантов: «а» или «б», каждый из которых следует закрепить либо за руководителем (администрацией), либо за работником службы управления персоналом. Для принятия решения рекомендуется использовать Профстандарт менеджера по персоналу и Профстандарт генерального директора. В графе «Ответственный» указать ссылку на источник, взятый для принятия решения. Организацию выбрать самостоятельно.

Таблица 1 – Функции по организации и проведению обучения сотрудников организации

№	Функция	Ответственный
1	а) принятие решений о потребности работников подразделения в обучении; обучение и конкретные рекомендации отделу персонала	
	б) исследовательская работа (разработка общих планов, задач, уточнение потребности, разделение ответственности), развитие связей с другими предприятиями	
2	а) активное личное участие в учебном процессе в соответствии с общими планами; передача собственных знаний, информации и опыта	
	б) помощь директору в разработке общего подхода к проблеме обучения работников; планирование действий руководителей для удовлетворения потребности предприятия в обученном персонале, руководство программой обучения, ее координации	
3	а) консультационная помощь подразделениям в планировании, организации и проведении учебы и переподготовки рядового персонала	

	и руководства	
	б) использование кадровиков – специалистов по обучению в реализации специальных программ обучения по месту работы	
4	а) повседневный инструктаж и участие в индивидуальном обучении по месту работы; оценка их успехов и рекомендации по дальнейшему усовершенствованию учебных программ	
	б) подготовка программ и наглядных пособий с учетом последних достижений технологий обучения, предназначенных ускорить и улучшить усвоение учебного материала	
5	а) развитие у руководителей подразделений преподавательских навыков для повышения эффективности этой стороны деятельности	
	б) ответственность за проведение учебы в подразделении (в части развития потенциальных возможностей работников)	
6	а) проведение совещаний руководства по вопросам обучения и оценки его результатов	
	б) принятие решений по перспективам обучения на основе достигнутых результатов	

Раздел 7. Личностный потенциал и его развитие в организационном контексте

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение понятия «личностный потенциал».

2 Охарактеризуйте структуру личностного потенциала.

3 Объясните, как осуществляется диагностика личностного потенциала.

4 Назовите признаки личностного роста.

5 Дайте определение понятия «эмоциональный интеллект» и назовите пути его повышения.

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по разделам 4÷7)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО
СибГИУ.

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1 Упорядоченная последовательность процессов социальной деятельности, совокупность навыков, методов, приемов, направленных на достижение определенной цели, реализацию социального заказа – это социальная …;

2 Особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда – это … управления;

3 Способы, при помощи которых реализуются функции управления, – это … управления*;*

4 Способ разрешения социальных, экономических и производственных конфликтов в целях и интересах как наемных работников, так и работодателей – это социальное …;

5 К факторам внутренней социальной среды организации относятся:

а) потенциал организации

б) социальная инфраструктура организации

в) условия работы и охрана труда; внерабочее время и использование досуга

г) организационная структура

д) социальная защищенность работников

е) конкуренты

ж) социально-психологический климат коллектива

з) материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты

6 Группы конкретных функций управления социальным развитием:

а) изменения в условиях труда и жизни людей, к которым приводит решение их социальных проблем

б) формирование и развитие социальных качеств людей и обусловленные этим изменения в их образе жизни

в) формирование и развитие социальных общностей на основе отношений партнерства и взаимной ответственности

г) совокупностью явлений и процессов, образующих объект рассматриваемой разновидности управленческой деятельности

7 Основанием для проведения аттестации является … руководителя организации;

*8 Корпоративные правила – это разновидность социальных **… ;***

9 Направленное необратимое изменение социального объекта в сторону его усложнения и совершенствования либо движение вспять; трансформация простых структур в сложные, социальная модернизация – это … ;

10 Источником развития выступают социальные …. в процессе их разрешения

11 К основным задачам социального развития персонала могут быть отнесены:

а) создание команды единомышленников

б) саморазвитие работников

в) повышение уровня соцзащиты персонала

г) внедрение цифровых технологий

б) устное распоряжение непосредственного руководителя

в) заявление сотрудника

12 В состав аттестационных документов входят:

а) протоколы заседания аттестационной комиссии

б) аттестационные листы

в) личные листки по учёту кадров

13 Изменение должностного статуса человека, его социальной роли, увеличение степени и пространства должностного авторитета называется … ростом;

14 Негативные изменения личности и способа деятельности, обусловленные профессиональными факторами, называются профессиональная…;

15 Функция "организация рационализации и изобретательства" относится к подсистеме:

а) мотивации поведения персонала

б) развития персонала

в) социального развития

16 Людям с высоким личностным потенциалом присущи такие психологические характеристики, как:

а) активность

б) субъектность (agency)

в) резилентность

г) самодетерминация

д) конформность

17 Для людей с низким личностным потенциалом характерны:

а) пассивность

б) зависимость

в) виктимность,

г) ригидность

д) гибкость

18 Методы управления, с помощью которых создаются необходимые условия работы персонала, разрабатывается структура управления называются … ;

19 Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми — это процесс: *…;*

20 Главной функцией социальной коммуникации является:… ;

21 Социальная эффективность менеджмента персонала характеризуется следующими показателями качества трудовой жизни персонала (определите наиболее полный ответ):

а) динамика реальной заработной платы, содержание и условия труда, текучесть кадров, социально-психологический климат в трудовом коллективе

б) текучесть персонала, социально-психологический климат в трудовом коллективе

в) динамика реальной заработной платы, содержание и условия труда

г) прибыль, рентабельность, производительность, материальность, энергоемкость продукции

22 Какой из показателей не имеет прямого отношения к оценке качества трудовой жизни:

а) безопасность труда

б) уровень организации труда

в) уровень технологии

23 Социальные выплаты и льготы, входящие в состав компенсационного пакета, относятся к:

а) базовой заработной плате

б) дополнительной оплате

в) бенефитам

24 Социал-демократическая модель социальной политики отличается от либеральной:

а) большой ролью профсоюзов в решении социальных проблем

б) меньшей степенью государственного вмешательства в социально-экономические процессы

в) приоритетным значением обязательного социального страхования

25 Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает

а) обучение по договору учебным центром

б) делегирование полномочий подчиненному

в) формирование резерва кадров на выдвижение

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задача 1 Ситуация «Перспективы развития».

Описание ситуации

Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходившими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место.

Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку А.Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей

работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

Для анализа и «разруливания» ситуации ответьте на предлагаемые вопросы:

1 Какие качества личностного потенциала Александра Медведева не учтены руководством банка?

2 Как поступить Александру в сложившейся ситуации?

3 Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?

Задача 2 Ситуация «Нужно ли менять заместителя?»

Описание ситуации

Начальник конструкторского бюро обратился к руководителю отдела:

- Прошу Вас, помогите подыскать заместителя!

- Разве у Вас нет заместителя? Ведь года два–три назад к Вам направляли нового работника – А.М. Воронова.

- Заместитель-то у меня есть, но все это время я только маюсь с ним. Мне нужен новый.

- Наверное, вытворяет что-нибудь: пьет, например.

- Да нет, ни разу не замечал, может, где-то вне работы и бывает, но не слыхал.

- Тогда, может быть, специалист плохой? Он считался неплохим конструктором…

- Конструктор-то конструктором, но для заместителя ему нужно еще и другое: уметь работать с людьми, выработать привычку принимать решение… Хотя, думаю, он на это способен…

- Тогда в чем же дело? Может, он не выполняет ваших заданий?

- Нет выполняет…

- Извините, но мне непонятно, чем же плох Воронов. Из вашей характеристики выходит, что его не смещать, а поощрять надо. Объясните все-таки, в чем причина!

- Меня нервирует его манера поведения: говоришь ему, слушает внимательно, кивает, соглашается. А через несколько минут возвращается и задает такие вопросы… Такое ощущение, что-либо ничего не понял, либо не захотел понять. Начинает путано что-то

объяснять, уточнять. Обычно терпения у меня не хватает, я прерываю и приказываю действовать. Когда такое повторяется день за днем, долго не выдержишь. Вот я и подумал: пусть будет специалист похуже, но, чтобы понимал меня.

- А бывает так, что Вы делаете что-то вместо него?

- Сплошь и рядом. Чем объяснить сто раз, лучше самому сделать!

- Теперь мне все ясно. Воронов отказывается действовать сам, а Вы потакаете этому. И, наверное, не потрудились докопаться до сути, а просите назначить нового заместителя. Давайте поступим так: я поговорю с ним и выясню, в чем дело. Пришлите ко мне и Вашего Козлова. Он людей хорошо знает.

Беседа начальник конструкторского бюро и работника отдела

А.С. Козлова

- Андрей Семенович, вы знаете – недавно мы закончили аттестацию, опросы разные провели. Вроде обо всех мнение сложилось, но, сам понимаешь, одно дело – узнать из анкеты, а другое – от такого опытного человека, как Вы. Вот, например, заместитель в Вашем отделе. По всем статьям хорош: опытный, исполнительный, грамотный, эрудированный, выдержанный, одним словом, везде плюс, а руководитель просит замену. Расскажите, что представляет собой Воронов.

- Человек он странный: сухой, замкнутый, ни с того ни с сего отказывался, например, от помощи, от путевки в дом отдыха, которую сам же просил. Но сам всегда другим помогает. Иногда делает что-нибудь – залюбуешься: быстро, четко, с блеском. Но это бывает только в случаях, когда задание не очень серьезное, не ответственное, что ли. Мы и не обращаемся к нему с серьезными вопросами. Наперед знаем: надо идти сразу к руководителю.

- Решителен ли он?

- Вот с этим большая проблема. Если необходимо принять решение, даже самое незначительное, он долго и мучительно взвешивает все плюсы и минусы, перебирает все возможные варианты, их последствия. Часто стремится переложить принятие решений на кого-нибудь другого. Если не удается – тянет до последнего и решение часто принимает половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитает отмалчиваться, хотя кулуарах обретает смелость и красноречие.

- Как к нему относятся в отделе?

- Кто знаком с ним поближе, рассказывают, что в неофициальной обстановке он весел, остроумен, а на работе ужасный формалист. Дай ему волю – введет такие отчетные формы, что не успеешь отчитаться: галочки, крестики…

- Пытаются ли сослуживцы наладить с ним отношения на работе?

- По-моему, даже пытаться напрасно. Он все истолковывает по-своему. Трудно предвидеть, что его можно обидеть: говоришь по-хорошему, считает это фамильярностью, резко – стремлением унизить.

- Как с ним общается руководитель?

- Его долготерпению можно только удивляться. Но и его, видно, допекли. Стоит только поговорить Вороновым, и Вы сами все поймете…

Беседа начальника конструкторского бюро и А.М. Воронова

- Анатолий Матвеевич! Как бы Вы поступили в такой ситуации: нужно принять решение, а руководитель вернется через два дня. Но два дня подождать можно было бы. Что бы Вы сделали?

- Конечно, ждал бы руководителя.

- А если нужно было бы принять срочное решение?

- Я все-таки постарался бы оттянуть до возвращения руководителя.

- Почему? Руководитель был когда-либо недоволен принятыми вами решениями?

- Да нет, просто я их сам не принимал, ну, за исключением тех, что по мелочи.

- Боюсь предположить, что это от незнания дела…

- Вообще-то чаще всего решения руководителя совпадают с теми, которые я мысленно принимал. Иногда вижу, что решение начальника не совсем правильное, и тоже не ошибаюсь.

- Но Вы, конечно, говорите ему об этом?

- Понимаете, я всякий раз порываюсь, но не хватает решимости, а вдруг ошибусь.

- А что другие в вашем отделе тоже отмалчиваются? Или их за ошибочные мнения строго секут?

- Да нет…

- Вы охотно выполняете даже те приказы, с которыми не согласны в душе?

- Выполнять-то выполняю, но как трудный и докучливый урок.

- Упрекал ли Вас за это Ваш начальник?

- Лучше бы он меня упрекал. Обычно, перед тем как зайти в кабинет, я представляю, как начну возражать, он рассердится, стукнет кулаком по столу… А вошел, вижу: он добр и внимателен. И все остается без изменений…

- Анатолий Матвеевич! Все отзываются о Вас как о хорошем специалисте. Между тем, как я вижу, накопленный опыт вами не используется. Чем Вы это объясните? Ваш ответ мог бы помочь всем нам.

- Я думал над этим. Мне кажется, все началось со школы. Все десять классов прошел на один пятерки. Я был просто аккуратным, уроков не прогуливал, задания всегда выполнял. Выполнил задание и скучаю. Всем другим надо ломать голову, а у меня уже забот нет. В институте было почти как в школе. Появилась неуверенность, боязнь

ошибиться. Когда стал конструктором, еще было терпимо: не уверен – пересчитаешь лишний раз. А с людьми работать – не чертежи чертить! Вот так все получилось. Не представляю, обратился бы я за помощью, но, думаю, этот разговор Вы начали не случайно…

- Попробуем Вам помочь, насколько в наших силах.

Для анализа и «разруливания» ситуации ответьте на предлагаемые

вопросы:

1 Какие личные качества А.М. Воронова вызвали потребность в замене его на должности заместителя?

2 Насколько обосновано требование начальника конструкторского бюро заменить заместителя?

3 Насколько устойчивое мнение о качествах заместителя сложилось в коллективе?

4 Можно ли изменить поведение заместителя? Каким образом это сделать?

5 Какие ошибки допущены начальником конструкторского бюро, помешавшие раскрытию личностного потенциала А.М. Воронова?

4 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Основные элементы социального управления. Уровни управления в обществе.

2 Функции и институты социального управления.

3 Роль и место социального управления в общеорганизационном управлении

4 Правовая база социального управления

5 Социальная стратегия предприятия: содержание, разработка и условия реализации

6 Механизм управления социальным развитием организации

7 Зарубежный опыт управления социальными процессами на уровне организации

8 Опыт управления социальными процессами в российских организациях

9 Целевые программы социального развития организации

10 Коллективный договор: польза для работодателя и для сотрудника

11 Сущность и методы социальной работы в организации

12 Социальная инфраструктура организации

13 Технологии реализации социальной работы в организации

14 Организация социальной работы на предприятии

15 Виды и особенности социального развития персонала

16 Основные показатели социального развития персонала

17 Источники развития персонала

18 Формы и методы аттестации

19 Основные показатели, оцениваемые при аттестации

20 Метод грейдирования и метод профильных направляющих таблиц Эдварда Н. Хэя в управлении социальным развитием персонала

21 Социально-психологические методы управления социальным развитием персонала

22 Особенности работы в группах

23 Социальная коммуникация: критерии эффективности

24 Понятие и структура личностного потенциала

25 Формы проявления личностного потенциала

26 Диагностика личностного потенциала

27 Оценка личностного потенциала

28 Позитивные ресурсы личности

29 Факторы личностного роста

30 Эмоциональный интеллект: сущность и факторы

6 Задачи к экзамену для промежуточной аттестации

1. При построении социальной политики в регионе компания обозначила одну из своих стратегических целей: построить отношения доверия с местным сообществом. Сформируйте организационный механизм реализации социальной политики в соответствии с поставленной целью.

2. При построении социальной политики в регионе компания обозначила одну из своих стратегических целей: отталкиваться от потребностей местного сообщества и реагировать на них в краткосрочной перспективе. Сформируйте организационный механизм реализации социальной политики в соответствии с поставленной целью.

3. При построении социальной политики в регионе компания обозначила одну из своих стратегических целей: разработать программы, отвечающие потребностям компании и местного сообщества. Сформируйте организационный механизм реализации социальной политики в соответствии с поставленной целью.

4. Составьте перечень элементов, входящих в компенсационный пакет для условных организаций (не менее двух). Сферы деятельности для примера выберите самостоятельно. Поясните, чем обусловлены отличия в структурных элементах пакетов?

5. Составьте перечень элементов, входящих в социальный пакет для условных организаций (не менее двух). Сферы деятельности для примера выберите самостоятельно. Поясните, чем обусловлены отличия в структурных элементах пакетов?

6. Определите состав механизма социальной защиты для условной организации. Сферу деятельности для примера выберите самостоятельно. Аргументируйте выбор.

7. Определите состав механизма социального обеспечения для условной организации. Сферу деятельности для примера выберите самостоятельно. Аргументируйте выбор.

8. Обоснуйте применение современных методов социального управления в условной организации. Сферу деятельности для примера выберите самостоятельно.

9. Поясните, как динамика показателей работы компании N с местным сообществом, представленных в таблице, может отражать управление социальным развитием организации?

Таблица – Сводные данные по работе с местным сообществом

Год	Темп роста затрат на внешние социальные программы (Квсп)	Темп роста затрат на экологические программы (Кэк)
Базовый		
1	3,006	1,155
2	1,481	1,037
3	2,041	1,295
4	1,456	1,382

10 Письменно ответьте на следующий вопрос: какое значение для работников Компании и членов их семей имеет работа с местным сообществом?

11. На работе бывают не только «серые» будни, но и яркие праздники. Предложите варианты поздравления коллегам и руководителям. Свой выбор обоснуйте.

12 Вспомните, какие виды социальной поддержки были оказаны Вам (или вашим близким). Проанализируйте их необходимость и эффективность для вас лично (или для ваших близких).

13. Покажите схематично основные направления взаимодействия подразделений управления социальными процессами в организации с подразделениями системы управления персоналом и другими функциональными подразделениями.

14. Письменно ответьте на следующий вопрос: в чем состоят и чем определяются различия отечественной и зарубежной практик организации социального управления на предприятиях (в компаниях)?

15. Приведите пример нескольких основных мероприятий (управленческих решений и действий), проведение которых необходимо для организации управления социальным развитием предприятия

16. Охарактеризуйте основные тенденции и перспективы изменений в организации управления социальными процессами на предприятии.

17. Письменно ответьте на следующий вопрос: по каким направлениям осуществляется взаимодействие организации с местными (муниципальными, региональными) органами в решении задач управления социальным развитием организации?

18. Письменно ответьте на следующий вопрос: как оценить эффективность управления социальным развитием организации?

19. Приведите пример технологии оздоровления социально-психологического климата в организации

20. Покажите схематично: как связаны между собой коллективный договор и планирование социального развития организации?

21. Покажите схематично: с какими другими руководствами в области устойчивого развития организации сочетается ключевой документ GRI?

22. Обоснуйте, что необходимо включить в памятку для молодого специалиста, готовящегося стать профессиональным консультантом по вопросам социального развития?

23. Письменно ответьте на следующий вопрос: как распределение функций /делегирование полномочий способствует социальному развитию персонала?

24. Письменно ответьте на следующий вопрос: почему при работе с результатами индивидуальной оценки знаний и компетенций сотрудника обычно рекомендуется соблюдать конфиденциальность?

25. Письменно ответьте на следующий вопрос: к каким последствиям может привести игнорирование оценки личностного потенциала сотрудника со стороны руководства?