

Министерство культуры и архивов Иркутской области



Государственное бюджетное учреждение культуры
Иркутская областная государственная универсальная научная библиотека
им. И. И. Молчанова-Сибирского

Принята на заседании методической службы
ГБУК ИОГУНБ от «26» сентября 2022 г.
Протокол № 5

Утверждена приказом ГБУК ИОГУНБ
от «26» сентября 2022 г.
№ 112-1-д

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Программа повышения квалификации

Эффективный библиотечный менеджмент. Тенденции развития.
(наименование программы)

Категория слушателей директора муниципальных библиотек

Трудоемкость программы 24 часа

Срок освоения программы 4 рабочих дня

Форма обучения очная
(очная, заочная, очно-заочная, стажировка)

Режим занятий 6 академических часов в день

Иркутск 2022 г.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации направлена на совершенствование профессиональных компетенций руководителей муниципальных общедоступных библиотек и обусловлена потребностью освоения современных подходов к управлению деятельности библиотек (включая модельные).

1.2. Нормативные документы, регламентирующие разработку дополнительной образовательной программы

Нормативно-правовую базу разработки ДОП составляют:

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

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499;

Устав ГБУК ИОГУНБ им. Молчанова-Сибирского;

Локальные нормативные акты, регламентирующие образовательную деятельность по дополнительным образовательным программам.

Программа повышения квалификации разработана с учетом требований:

– Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии», утвержденных приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н;

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 51.03.06 «Библиотечно-информационная деятельность» (бакалавриат), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 06.12.2017 г. №1182 (ред. от 08.02.2021).

1.3. Область применения программы

Настоящая программа предназначена для повышения квалификации руководителей муниципальных библиотек или может быть использована как учебный модуль дополнительной образовательной программы профессиональной переподготовки по квалификации «Специалист в области библиотечно-информационной деятельности».

1.4. Требования к уровню подготовки обучающихся, необходимому для освоения программы дополнительного профессионального образования – программы повышения квалификации:

К освоению программы повышения квалификации допускаются:

- 1) лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- 2) лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.5. Цель и планируемые результаты освоения программы

Цель Программы – совершенствование профессиональных компетенций современного руководителя библиотеки.

Задачи Программы:

1. Обновление комплекса теоретических знаний руководителей учреждений культуры для успешного применения в практической деятельности;
2. Систематизация знаний и технологий стратегического управления учреждением.
3. Умение ставить цели и выбирать пути их достижений. Осуществление поиска информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

Программа повышения квалификации направлена на формирование (совершенствование) следующих профессиональных компетенций:

ПК-9 Готовность принимать компетентные управленческие решения в профессионально-производственной деятельности;

ПК-11 Способность к анализу управленческой деятельности библиотечно-информационных учреждений;

ПК-13 Готовность использовать различные методы и приемы мотивации и стимулирования персонала;

ПК-17 Готовность к социальному партнерству.

В результате освоения программы слушатель должен знать:

- технологии социального партнерства и сетевого взаимодействия;
- особенности проектного подхода в учреждении культуры;
- основные составные элементы организации и особенности управления в организации.
- в результате освоения Программы слушатель *должен уметь*:
- применять технологии проектного менеджмента в учреждении культуры;
- применять методы и приемы мотивации и стимулирования персонала.

В результате освоения данной программы слушатель должен *иметь практический опыт (владеть)*:

- владеть маркетинговыми подходами в управлении;
- подбирать наилучший тип контроля задачи;
- понимать разницу в типах оценок;
- владеть технологией измерения эффективности рабочих собраний.

1.6. Документ о квалификации

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаются удостоверения о повышении квалификации.

При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

№	Наименование и содержание учебного модуля	Обязательные учебные занятия, час			Самостоятельная подготовка	Формы промежуточной аттестации
		всего часов	в том числе			
			лекции	практические занятия		
1	Модуль 1. Современная библиотека и принципы её работы. Современная модель библиотечного менеджмента. Управление процессами	18	13	5		практическая работа
1.1.	Стратегическое развитие современной библиотеки. Движение вперед	2	2			
1.2.	Управление качеством обслуживания в системе управления и современные методы его оценки	2	2			
1.3.	«Точки контакта» с услугами библиотеки: как добиться «вау-эффекта»	2	2			
1.4.	Клиентоориентированность в деятельности библиотеки	2	2			
1.5.	Управление библиотечной деятельностью: экономико-правовое регулирование	3	3			
1.6	Контур управления организацией: постановка целей и контроль.	3	1	2		
1.7	Мотивация личная и групповая. Управление групповым взаимодействием, повышение эффективности работы группы	4	1	3		
2	Модуль 2. Управление персоналом	6	4	2		практическая работа
2.1	Управление персоналом в системе управления библиотекой.	1	1			
2.2	Развитие персонала. Адаптация и стажировка персонала	2	1	1		
2.3	Мотивация трудовой деятельности сотрудников библиотеки. Основы деловой и корпоративной культуры	2	2			
3.	Итоговая аттестация	1		1		тестирование
Итого		24				

*Промежуточная аттестация проводится за счет времени, отведенного на изучение модуля

2.2. Календарный учебный график

№	Наименование и содержание учебного модуля	День	Обязательные учебные занятия, час.		Самостоятельная работа
			лекции	практические занятия	
1.	Модуль 1. Современная библиотека и принципы её работы. Современная модель библиотечного менеджмента. Управление процессами		13	5	
1.1.	Стратегическое развитие современной библиотеки. Движение вперед	1	2		
1.2.	Управление качеством обслуживания в системе управления и современные методы его оценки.	1	2		
1.3.	«Точки контакта» с услугами библиотеки: как добиться «вау-эффекта»	1	2		
1.4.	Клиентоориентированность в деятельности библиотеки	2	2		
1.5.	Управление библиотечной деятельностью: экономико-правовое регулирование	2	3		
1.6.	Контур управления организацией: постановка целей и контроль.	3	1	2	
1.7.	Мотивация личная и групповая. Управление групповым взаимодействием, повышение эффективности работы группы	3	1	3	
2.	Модуль 2. Управление персоналом	6	4	2	
2.1.	Управление персоналом в системе управления библиотекой.	4	1		
2.2.	Развитие персонала. Адаптация и стажировка персонал	4	1	1	
2.3.	Мотивация трудовой деятельности сотрудников библиотеки. Основы деловой и корпоративной культуры	4	2		
3.	Итоговая аттестация	4		1	
Итого		1-й день 2-й день 3-й день 4-й день	6 5 2 4	 5 2	

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1.

«Современная библиотека и принципы ее работы. Современная модель библиотечного менеджмента. Управление процессами»

1. Объем учебного модуля и виды учебной работы

Виды занятий	Кол-во учебных часов
Лекции	12
Практические занятия	5
Самостоятельная работа	-
Всего	17

2. Пояснительная записка

Цель изучения: ознакомить слушателей с современной моделью библиотечного менеджмента

После освоения учебного модуля у слушателей будут сформированы **знания о:**

- современных концепциях управления библиотекой;
- основах библиотечного менеджмента;
- первоначальных навыках постановки целей SMART;
- первоначальных навыках повышения эффективности работы группы.

Умения:

- научиться использовать маркетинговые подходы в управлении;
- подбирать наилучший тип контроля задачи;
- понимать разницу в типах оценок;
- владеть технологией измерения эффективности рабочих собраний.

3. Тематический план и содержание учебного модуля

Тема 1.1. Стратегическое развитие современной библиотеки Движение вперед
Лекция (2 часа) Стратегическое управление библиотеками. Содержание и структура стратегического управления, составляющие его этапы. Определение миссии и целей библиотеки. Анализ среды. Организационные характеристики библиотеки как объекта стратегического управления. Организация выполнения стратегии. Стратегия управления изменениями.

Тема 1.2. Управление качеством обслуживания в системе управления и современные методы его оценки.

Лекция (2 часа) Современные методы оценки качества. Факторы, влияющие на качество услуг. Качество обслуживания в системе управления маркетингом. Методы оценки качества библиотечных услуг.

Тема 1.3. Точки контакта» с услугами библиотеки: как добиться «вау-эффекта»

Лекция (2 часа) Как правильно подготовить сотрудников к эффективному взаимодействию с читателями. Инструменты управления клиентской лояльностью и способами привлечения новых посетителей в библиотеку.

Тема 1.4. Клиентоориентированность в деятельности библиотеки

Лекция (2 часа) Принципы клиентоориентированного подхода в библиотечном деле. Условия введения клиентоориентированности. Влияние клиентоориентированности.

Тема 1.5. Управление библиотечной деятельностью: экономико-правовое регулирование

Лекция (2 часа) Правовое регулирование экономической деятельности современной библиотеки. Важнейшие документы, определяющие правовую основу управления библиотечным делом.

Тема 1.6. Контур управления организацией: постановка целей и контроль, оценка.

Лекция (1 час) Модель контура управления организацией.

Практическая работа (2 часа) Имитационная деятельность по применению модели практик, применение контура к рабочим задачам участников. Деятельность в малых группах.

Тема 1.7. Мотивация личная и групповая. Групповая работа. Методы повышения эффективности работы группы.

Лекция (1 час) Отличие в подходах в личной и групповой мотивации. Группа: общие проблемы групп, повышение эффективности работы групп. Собрание – как отдельный вид групповой работы.

Практическая работа (3 часа) Решение кейса на повышение эффективности групповой работы.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 2.

«Управление персоналом»

1. Объем учебного модуля и виды учебной работы

Виды занятий	Кол-во учебных часов
Лекции	5
Практические занятия	1
Самостоятельная работа	-
Всего	6

2. Пояснительная записка

Цель изучения: ознакомить слушателей с системой управления персоналом;

После освоения учебного модуля у слушателей будут сформированы **знания о:**

- теоретические основы управления персоналом;
- характеристику методов оценки персонала;
- организационные основы функционирования кадровой работы;

Умения:

- применять базовые знания методов и принципов современного менеджмента, его теории и практики в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

3. Тематический план и содержание учебного модуля

Тема 2.1. Управление персоналом в системе управления библиотекой.

Лекция (2 часа) Место и роль управления персоналом в системе управления учреждением. Эволюция и современные концепции управления персоналом. Стратегии управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Кадровое планирование.

Тема 2.2. Развитие персонала. Адаптация и стажировка персонала.

Лекция (1 часа) Подбор персонала. Отбор персонала. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Деловая оценка персонала. Управление деловой карьерой. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Оценка эффективности управления персоналом.

Практическая работа (1 час). Составление примерного плана становления в должность

Тема 2.3. Мотивация трудовой деятельности сотрудников библиотеки. Основы деловой и корпоративной культуры

Лекция (2 часа) Основы и закономерности развития и функционирования корпоративной культуры. Современные методы ее диагностики. Основные элементы корпоративной культуры. Направления и формы работы по формированию корпоративной культуры.

Основная литература

1. Баришовец, А. А. Как оценить клиентоориентированность библиотеки: опыт исследования читателей и библиотекарей центральной библиотеки города Челябинска / А. А. Баришовец, И. Ю. Матвеева // Человек. общество. культура. Социализация: материалы XV Международной молодежной научно-практической конференции, Уфа, 18–19 апреля 2019 года – Уфа, 2019. – С. 106–110.

2. Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры : учебное пособие / Е. А. Баканов, А. С. Тельманова, Н. М. Трусова. – Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры, 2020. – 201 с.

3. Дрешер, Ю. Н. Система менеджмента качества в управлении персоналом информационной организации // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2021. – № 2. – С. 17–25.

4. Ильяева, И. А. Стратегическое управление библиотекой : учебное пособие / И. А. Ильяева, В. Н. Маркова. – Москва : КНОРУС, 2020. – 245 с.

5. Казими, П. Ф. Факторы, влияющие на удовлетворённость читателей обслуживанием в современных библиотеках и его качеством / П. Ф. Казими, А. И. Гурбанов // Научные и технические библиотеки. – 2022. – № 2. – С. 109–122.

6. Колношенко, О. В. Библиотечный менеджмент : изобразительное электронное издание / О. В. Колношенко, В. И. Колношенко. – Москва : Военный университет, 2019. – 245 с. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_39193611_62830178.pdf (дата обращения: 19.09.2022).

7. Матвеева, И. Ю. Профессиональное развитие как направление кадрового менеджмента в библиотеке // Профессиональное развитие библиотечных кадров как условие модернизации библиотек : материалы межрегионального научно-практического семинара (Златоуст, 11 апреля 2019 года). – Челябинск, 2019. – С. 7–15.

8. Макеева, О. В. Кадровый резерв библиотеки: формирование и управление / О. В. Макеева, Н. С. Матвеева // Профессионализм педагога: сущность, содержание, перспективы развития : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 130-летию со дня рождения А. С. Макаренки / под ред. Е. И. Артамоновой. – Москва, 2019. – С. 91–94.

9. Лаврова, К. Б. Предметно-пространственная среда библиотеки: взаимодействие специалистов: учебное пособие / К. Б. Лаврова; Челябинский государственный институт культуры. – Челябинск: ЧГИК, 2019. – 121 с.

10. Менеджмент качества в библиотеках. Пост-пандемия: наступила ли «новая реальность» : материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 10 ноября 2021 года) / сост. Н. В. Чудашкина. – Санкт-Петербург: Центральная городская публичная библиотека им. В. В. Маяковского, 2021. – 116 с. – URL: <https://pl.spb.ru/conferences/conf101121/quality1211.pdf?ysclid=188hgxn0xc74677160> (дата обращения: 19.09.2022).

11. Орлова, Е. Н. Стратегия качества в библиотеке // Fundamental Research. – 2017. – № 3. – С. 185–189. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41417> (дата обращения: 19.09.2022).

12. Ринчинова, Ю. С. Психолого-педагогические приемы и методы управления персоналом библиотеки: учебно-методическое пособие / Ю. С. Ринчинова ; ФГБОУ ВО "Восточно-Сибирский государственный институт культуры", Гуманитарно-информационный факультет, Кафедра библиотечно-информационных ресурсов. – Улан-Удэ: ВСГИК, 2019. – 33 с.

13. Свергунова, Н. М. Активизация личностного и профессионального потенциала кадровых ресурсов библиотек / Н. М. Свергунова, Н. Ю. Горлина // Культура, наука и искусство – современные векторы развития вуза культуры: материалы V Международной научно-практической конференции, г. Орел, 18 октября 2021 г. – Орел, 2021. – С. 77–81.

14. Сокольская, Л. В. Библиотека нового типа: компоненты конструкции: монография / Л. В. Сокольская ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Челябинский государственный институт культуры". – Челябинск: ЧГИК, 2019. – 179 с.

15. Сокольская, Л. В. Деловая репутация библиотеки как ее стратегическое преимущество // Материалы Вторых социально-экономических библиотечных чтений, Ханты-Мансийск, 20–21 ноября 2019 года. – Челябинск, 2020. – С. 143–158.

16. Туралина, Н. А. Имидж и корпоративная культура библиотеки / Н. А. Туралина, И. В. Колганов // Библиотеки и музеи в современной образовательной и социокультурной среде: сохранение традиций и перспективы развития : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию факультета информационно-документных коммуникаций Белорусского государственного университета культуры и искусств (Минск, 24-26 сентября 2019 г.) : в 2 ч. Ч. 2 / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2019. – С. 171–174. – URL: <http://repository.buk.by:8080/bitstream/handle/123456789/20879/Imidj%20i%20korporativnaya%20kultura%20biblioteki.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 19.09.2022).

17. Экономика и менеджмент библиотечного дела: учебно-методическое пособие / сост.: И. С. Шавкунова ; Иркутский областной колледж культуры. – Иркутск, 2019. – 59 с. URL: <https://iokk38.ru/wpcontent/uploads/2020/09/%D0%A8%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%98.%D0%A1.pdf> (дата обращения: 19.09.2022).

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование учебного модуля в соответствии	Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр. с перечнем основного	Форма владения,
---	---	--	-----------------

	с учебным планом	оборудования	пользования (собственность, оперативное управление, аренда и т. п.)
2	Модуль 1. Современная библиотека и принципы ее работы. Современная модель библиотечного менеджмента. Управление процессами	Кабинет № 403 Мультимедийный проектор LCD Epson EB-X14G – 1 шт., персональный компьютер (АРМ системный блок E6500+монитор LG 19») – 1 шт., столы читательские – 14 шт., с комплектом стульев – 42 шт., стол преподавательский – 1 шт., стул – 2, микшер Eurosound compact-802 – 1 шт., магнитно-маркерная доска 2200x1200 мм Magnetoplan – 1 шт., усилитель Proaudio DIO PA 360N – 2 шт., колонки – Proaudio SK-20 (4 шт.).	Оперативное управление по договору Собственность
3	Модуль 2. Управление персоналом	Кабинет № 403 Мультимедийный проектор LCD Epson EB-X14G – 1 шт., персональный компьютер (АРМ системный блок E6500+монитор LG 19») – 1 шт., столы читательские – 14 шт., с комплектом стульев – 42 шт., стол преподавательский – 1 шт., стул – 2, микшер Eurosound compact-802 – 1 шт., магнитно-маркерная доска 2200x1200 мм Magnetoplan – 1 шт., усилитель Proaudio DIO PA 360N – 2 шт., колонки – Proaudio SK-20 (4 шт.).	Оперативное управление по договору Собственность

3.2. Обеспеченность учебными материалами, техническими и электронными средствами обучения и контроля знаний

№ п/п	Наименование	Вид	Форма доступа	Кол-во
1.	Нормативно-правовые документы	Электронный	Кабинеты	6
2.	Мультимедийные презентации лекций	Электронный	Кабинеты	1
3.	Методические материалы	Электронный	Кабинеты	6

3.3. Кадровое обеспечение

В реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации задействованы сотрудники ГБУК ИОГУНБ, приглашенные специалисты.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Область применения фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (ФОС) предназначен для проверки результатов освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации по теме «Эффективный библиотечный менеджмент. Тенденции развития».

1.2. Сводные данные об объектах оценивания, основных показателях оценки, типах заданий, формах аттестации

Результаты оценивания (объекты оценивания)	Основные показатели оценки результата и их критерии	Тип задания
<p>ПК-9 Готовность принимать компетентные управленческие решения в профессионально-производственной деятельности;</p> <p>ПК – 11 Способность к анализу управленческой деятельности библиотечно-информационных учреждений;</p> <p>ПК -13 Готовность использовать различные методы и приемы мотивации и стимулирования персонала;</p> <p>ПК-17 Готовность к социальному партнерству.</p>	<p>Правильность, полнота выполнения заданий, точность формулировок, соответствие требованиям.</p>	<p>Практическая работа</p>

1.1. Формы аттестации

Учебный модуль 1 Современная библиотека и принципы ее работы. Современная модель библиотечного менеджмента. Управление процессами	Практическая работа
Учебный модуль 2 Управление персоналом	Практическая работа

Итоговая аттестация – защита практической работы

2.1. Задания для проведения промежуточного контроля

Промежуточная аттестация по учебному модулю 1 Современная библиотека и принципы ее работы. Современная модель библиотечного менеджмента. Управление процессами

Практическая работа

1. **Вид работы** – практическая работа. Выработать рекомендации по проведению эффективного совещания.
2. **Темы и разделы**, предлагаемые для оценки качества освоения материала

- Контур управления организацией: постановка целей и контроль, оценка.
- Мотивация личная и групповая. Групповая работа. Методы повышения эффективности работы группы.

3. Содержание работы:

Задание 1. Приведите пример любой среднесрочной цели / задачи.

Напишите ее сначала в той формулировке, которая для вас привычна.

Например, «Разработка показателей KPI для сотрудников своего отдела»

Ваша формулировка:

Б) Теперь переформулируйте свою цель, разбейте ее на параметры и внесите в таблицу, согласно примеру, ниже:

Цель	Конструктив параметра	Пример	Ваша цель
Specific Конкретна	Активный глагол	Разработать показатели KPI для сотрудников своего отдела	
Measurable Измерима	Конкретный документ и факт передачи / предоставления / получения документа лицом, оценивающим результат	Предоставленная схема расчета KPI –показателей в виде электронного документа на почту руководителя с подтверждением получения данного письма	
Agreed Согласована	Цель согласована с руководством; Подчиненные смотивированы на ее исполнение	Цель поставлена руководителем, поэтому согласована С подчиненными проведена беседа о необходимости перехода на показатели KPI	
Realistic Достижима	Оценка баланса необходимых/ имеющихся ресурсов для достижения цели Оценка выполнения цели наряду с другими параллельно реализуемыми целями	Ресурсы : времени на разработку системы достаточно, необходима консультация HR –специалиста, консультация намечена на 20 октября	
Timed Определена по времени	Конкретный срок выполнения цели	10 ноября 2022 года	

Задание 2. Проанализируйте любое собрание, проведенное в отделе коллеги, либо в своем отделе.

Результаты оформите, согласно примеру в таблице.

Напишите ряд рекомендаций по повышению эффективности проведения собрания

Таблица 1 (заполненный **пример** анализа эффективности совещания)

			Критерий оценки:
			-1 критерий не выполнен
Варшавская Я.Р. ФИО аудитора			+ 1 критерий соблюден
			0 критерий соблюден отчасти
Отдел:	Дата: 21.12.2018	Место: головной офис компании	
Время начала	План 14.30	Факт 14. 34	
Время окончания	План не был озвучен	Факт 16.43	0
Тип совещания:	Планерка		
Размер группы:	10 человек		
- Состав группы:	Руководители; Неоднородный по компетенциям		
- Тема/повестка/ регламент проведения:			
Тема отсутствует			
Повестка с вопросами к обсуждению есть	Тема - 1		
Регламент отсутствует	Повестка +1		
	Регламент -1		
Подготовка участников: наличие визуально подготовленных данных, отчетов, протоколов решений			
	-1		
Стиль совещания: состязательный	формальный		
Высказывалась критика, участники перебивали друг друга, в речи присутствовали элементы неуважения участников друг к другу, часто не понимали друг друга.			
Тон: часто обвинительный	-1		
Наличие привратника (человека, следящего за эмоциональным климатом, гасящего конфликты, призывающего к конструктиву, «сглаживающего углы»)	0		
Данный функционал время от времени брал на себя председатель			
Наличие председателя: Да	+1		
Роль председателя: традиционный			

Наличие секретаря: Да	+1
Цель: общая цель планерки не поставлена	- 1
Прояснение индивидуальных целей и распределение задач: Да	+ 1
Наличие плана по времени решаемых задач: Для большинства задач сроки исполнения не ясные	- 1
План/факт по времени: большинство задач – сроки не выполняются	
Процесс обсуждения задач: Обсуждение Одновременно Большинство озвученных в протоколе задачи не решены Не решены	-1
Все ли участники высказались: Нет (% от общего кол-ва)	-1
Соблюдение повестки: Да	+ 1;
Присутствует обвинительный уклон: Да	-1
Присутствует ли социальная ленность: Да	- 1
- Подведение итогов и выводы: Нет	- 1
- Протоколирование: Да	+ 1
Время предоставления участникам протокола не обозначено	
Полномочия участников достаточно для принятия решений: Достаточные	+1
Эффективность использования времени: (перебивали друг друга, «перескакивали» с темы на тему, возвращались к вопросу вновь, обсуждение прерывалось несколько раз, не было конструктивного обсуждения)	шкала от 1 до 3 (от min к max) -2
Возможность решения вопросов повестки совещания удалённо Да.	
На совещании обсуждались механизмы решения проблем, на это затратилось большинство времени. Данные механизмы целесообразно было бы обсудить в рамках отдельных рабочих совещаний участников, которым был поручен данный вопрос, а не в рамках общего отчетного совещания.	
Участникам совещания не было предоставлено возможности поделиться имеющимся у них успешным опытом в решении обсуждаемых проблем (отчет по ГСМ вподразделении)	-1
Оценить если возможно стоимость вопросов совещания со стоимостью человека/час 4 663 рублей/ час.	Общая стоимость совещания 10 959 рублей.

Проявление проблем группы: Групповое беспокойство -1

Степень доверия участников: Низкая -1

Поведение членов группы: Нападение, защита Смена дискуссии
 Принижение значения других людей 3 типа - 1

-Этап развития команды: Формирование/ Бурление/ Нормирование/
 Функционирование.

В таком составе совещание проводится в-первые, многие участники чувствуют себя не комфортно, предпочитают не высказывать свое мнение. Формирование.

Общий балл совещания: +7 -17. Итого: - 10 баллов. Совещание проведено с отрицательной оценкой.

Вывод: данный формат профессионального делового общения нуждается в усилении

Таблица 2. Форма для проведения анализа эффективности рабочего совещания

Критерий оценки:

-1 критерий не выполнен

+ 1 критерий соблюден

0 критерий соблюден отчасти

ФИО аудитора

Отдел: Дата: Место:

Время начала План Факт

Время окончания План Факт

Тип совещания:

Размер группы:

Состав группы:

Тема/повестка/ регламент проведения:

Тема: обозначена / нет

Повестка с вопросами к обсуждению есть /нет

Регламент озвучен/не озвучен

Тема
 Повестка
 Регламент

Подготовка участников:

Стиль совещания: состязательный/ согласительный

Обоснование замеченного стиля

Тон: обвинительный/конструктивный/поощрительный

Наличие привратника (человека, следящего за эмоциональным климатом, гасящего конфликты, призывающего к конструктиву, «сглаживающего углы»

Есть/ Нет

Наличие председателя: Да/Нет

Роль председателя: традиционный/фасилитирующий

Наличие секретаря: Да / Нет

Цель: обозначена / не обозначена

Прояснение индивидуальных целей и распределение задач: Да / Нет

Наличие плана по времени решаемых задач есть / Нет

План/факт по времени выполненных ранее задач : выполняется по времени/ не выполняется

Процесс обсуждения задач :

Все ли участники высказались: Да /Нет (% от общего кол-ва)

Соблюдение повестки: Да /Нет

Присутствует обвинительный уклон: Да /Нет

Присутствует ли социальная ленность: Да /Нет

- Подведение итогов и выводы: Нет /Да

- Протоколирование: Да /Нет

Полномочия участников достаточно для принятия решений:
Достаточные/ Недостаточные

Эффективность использования времени: Высокая. Низкая. шкала от 1 до 3 (от min к max)

Аргументация ответа

Возможность решения вопросов повестки совещания удалённо, либо в другой форме, без привлечения данного круга лиц Да / Нет

Аргументация ответа

Общая стоимость совещания (средняя стоимость 1 часа привлеченных сотрудников* на время проведения совещания) ...р

Проявление проблем группы: Не было /Было, какое именно

Степень доверия участников: Низкая/нормальная /высокое доверие

Поведение членов группы:

-Этап развития команды: Формирование/ Бурление/ Нормирование/
Функционирование.

Общие баллы совещания: + / -. Итого: - баллов. Совещание проведено с отрицательной /положительной оценкой.

Вывод: формат требует усиления / не требует усиления. Что необходимо сделать, чтобы повысить эффективность совещания

Рекомендации по повышению эффективности работы совещания:

- 1.
- 2.

Промежуточная аттестация по учебному модулю 2

«Управление персоналом»

Практическая работа

1. Вид работы – практическая работа. Подготовка примерного плана становления в должность

2. Темы и разделы, предлагаемые для оценки качества освоения материала

- Система управления персоналом.
- Развитие персонала. Адаптация и стажировка персонала.
- Основы деловой и корпоративной культуры

3. Содержание работы: Слушатели разрабатывают Примерный план становления в должности в определенной таблице.

№	Раздел плана (содержание мероприятия)	Дата (период выполнения)	Место выполнения	Ответственный за выполнение	Результат выполнения	Примечания
Мероприятия первичной социальной адаптации						
Мероприятия первичной профессиональной адаптации						
Мероприятия вторичной социальной адаптации						
Мероприятия вторичной профессиональной адаптации						