

**Образовательное частное учреждение
Дополнительного профессионального образования «Центр
компьютерного обучения «Специалист» Учебно-научного центра при
МГТУ им. Н.Э. Баумана»
(ОЧУ «Специалист»)**

123317 Москва, Пресненская набережная, д 8, стр. 1, этаж 48, помещение 484с, комната 5
ИНН 7701257303, ОГРН 1037739408189

Утверждаю:
Директор ОЧУ «Специалист»



/Д.Ю. Гудзенко/
« 09 » января 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Руководитель структурного подразделения»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

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

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

Аннотация.

Курс ориентирован на слушателей, которые стремятся к карьере руководителя структурного подразделения. Программа предполагает изучение и освоение на практике эффективных методов и технологий оперативного управления структурным подразделением предприятия (учреждения). Слушатели познакомятся с вопросами создания организационного порядка, включая вопросы планирования деятельности, анализа бизнес-процессов, оптимизации функционально-административной структуры, определения служебных функций, оценки и мотивации сотрудников, управленческого контроля и развития организационной культуры. Данный авторский курс объединяет в себе шесть дисциплин в сфере управления персоналом, менеджмента, стратегического менеджмента и организационного поведения. С первого дня обучения слушатели курса полностью вовлечены в деловую игру, охватывающую все аспекты деятельности

структурного подразделения в коммерческой организации. В процессе обучения формируются навыки управления подразделением и руководства людьми.

1. Цель программы:

В процессе прохождения обучения предоставить слушателю комплекс знаний и практических навыков в сфере современных технологий управления структурным подразделением организации, учреждения. Обретение слушателями компетенций руководителя производственного структурного подразделения (знания, умения и навыки практической работы) по всем основным аспектам практической деятельности руководителя структурного подразделения, в том числе при решении множества управленческих проблем, с которыми приходится сталкиваться в профессиональной деятельности.

1.1. Планируемый результат обучения:

Лица, успешно освоившие программу, должны овладеть следующими компетенциями: руководство производственным структурным подразделением.

1.2. Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		Код компетенции
		ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата)
		ПК-2
1	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2
2	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	ПК-9

1.3. Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Специалист по продажам в автомобилестроении»

№	Компетенция	Направление подготовки
---	-------------	------------------------

		<p align="center">ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Минтруда России от 06.10.2015 N 691н (N 559)</p>
		Трудовые функции (код)
1	Операционное управление персоналом и подразделением организации	G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения G/03.7 Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения

1.4. Планируемые результаты обучения

После окончания обучения слушатель будет знать:

- Методы, способы и инструменты управления персоналом
- Цели, стратегия развития и бизнес-план организации
- Политика управления персоналом организации
- Методы анализа количественного и качественного состава персонала
- Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
- Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Основы производственной деятельности организации
- Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда
- Структура организации
- Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
- Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
- Основы налогового законодательства Российской Федерации, Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства
- Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных
- Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом Порядок заключения договоров (контрактов)
- Нормы этики делового общения
- Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

После окончания обучения слушатель будет уметь:

- Организовывать работу персонала структурного подразделения
- Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации
- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения

- Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
- Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала
- Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала
- Внедрять стратегию по управлению персоналом
- Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета
- Представлять интересы организации и вести переговоры с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, взаимодействовать с государственными организациями
- Анализировать информацию по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров
- Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров
- Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом
- Организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом Соблюдать нормы этики делового общения

1.5. Категория слушателей

Курс рекомендован руководителям структурных подразделений организаций, лицам, которые планирует свою карьеру в организации и/или находится в кадровом резерве.

1.6. Требования к предварительной подготовке:

Не требуется.
Базовые знания ПК.

1.7. Срок обучения: 56 академических часов.

1.8. Форма обучения: очная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

1.9. Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

1.19. Учебный план курса

№ п/п	Наименование модулей по программе	Академические часы				СРС	ПА *
		Общая трудоемкость	В том числе, аудиторных час.				
			Всего	Лекций	Практических занятий		
1	Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями	6	4	2	2	2	Уст. пров
2	Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя:	5	4	2	2	1	Уст. пров

	Эффективные коммуникации							
3	Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы	6	4	2	2	2	Уст. пров	
4	Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников	5	4	2	2	1	Уст. пров	
5	Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство	6	4	2	2	2	Уст. пров	
6	Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент	5	4	2	2	1	Уст. пров	
7	Как решать проблемы с сотрудниками? Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры	6	4	2	2	2	Уст. пров	
8	Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений	5	4	2	2	1	Уст. пров	
9	В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения	6	4	2	2	2	Уст. пров	
10	Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество	6	4	2	2	2	Уст. пров	
	ИТОГО:	56	40	12	12	16		
	Итоговая аттестация	Тест						

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов. Практические занятия включают в себя, в частности, анализ ситуаций, выполнение практических заданий. Форма промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3

2. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	4	4	4	4	4	-	-	20
2 неделя	4	4	4	4	4ИА	-	-	20

СРС 1 неделя	2	2	2	2	0	-	-	8
СРС 2 неделя	2	2	2	2				8
Итого:	12	12	12	12	8	-	-	56
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тест)								

3. Рабочая программа

Модуль 1. Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями (6 ак.ч.)

- Истоки менеджмента
- Основные подходы к управлению
- Главные задачи руководителя
- Мастерство руководителя
- Фундаментальные инструменты управления
- Новейшие тенденции в практике управления
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Какой вы руководитель? Анализ собственной управленческой эффективности. Каким отделом вы руководите? Анализ деятельности подразделения.

Модуль 2. Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя: Эффективные коммуникации (5 ак.ч.)

- Основы эффективных коммуникаций
- Тактические инструменты общения
- Проведение результативных совещаний
- Публичные выступления
- Тактика письменных коммуникаций
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Как улучшить климат общения в отделе? Анализ ловушек общения в которые попадают руководители.

Модуль 3. Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы (6 ак.ч.)

- Модели поведения человека
- Управленческие инструменты эффективной мотивации
- Основные подходы к мотивации
- Денежное вознаграждение
- Работа, которая сама мотивирует
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование мотивации разных типов сотрудников. Как классифицировать сотрудников по моделям мотивации? Что вас мотивирует? Анализ собственного мотивационного профиля. Исследование мотиваторов в составе работы.

Модуль 4. Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников (5 ак.ч.)

- Задачи руководителя по управлению потоками сотрудников
- Подготовка к результативному поиску и отбору

- Проведение эффективных собеседований
- Альтернативные методы поиска и отбора
- Инструменты подготовки и развития сотрудников
- Системы контроля, оценки и аттестации сотрудников
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Правильно ли составлено описание вакансии? Анализ состава вакансий. Проведение анализа содержания работы. Подготовка списка требований к кандидату.

Модуль 5. Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство (6 ак.ч.)

- Создание эффективной рабочей группы
- Техники эффективной групповой работы
- Практика создания команд
- Стили руководства и ситуации
- Использование власти и полномочий
- Стили и возможности лидерства
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Есть ли возможности увеличения эффективности вашего отдела? Каков должен быть ваш стиль руководства? Исследование источников власти руководителя и сотрудников. Какую власть вы используете?

Модуль 6. Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент

- Техники и методы эффективного делегирования и контроля
- Подготовка сотрудников к делегированию
- Принципы тайм-менеджмента и управления собой
- Инструменты тайм-менеджмента
- Ролевая игра «Делегирование проекта»
- Ситуации и практические примеры по теме занятия. Ролевая игра «Делегирование проекта»
- Практическая работа: Достаточно ли вы делегируете? Постановка задач с помощью SMART. Подготовка задачи к делегированию. Исследование эффективности использования рабочего времени.

Модуль 7. Как решать проблемы с сотрудниками? Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры

- Управление различиями
- Управление конфликтами
- Работа со стрессами и консультирование
- Дисциплина и процедуры
- Управление своим боссом
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Определение результатов конфликтов. Ситуации для анализа и разработки действий руководителя. Проблема ли вы для вашего руководителя?

Модуль 8. Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений

- Процесс планирования в организации
- Базовые стратегические инструменты
- SWOT-анализ
- Практические инструменты и методы планирования
- Процесс принятия решений
- Практические техники принятия решений
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Анализ проблемы с помощью диаграммы Ишикава. Понимаете ли вы стратегию вашей компании? Подготовка плана решения проблемы. Планирование реализации проекта. Подготовка диаграммы Ганта.

Модуль 9. В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения

- Формальные организационные структуры
- Неформальные структуры и политика
- Карьера и ее планирование
- Культура организации и ее исследование
- Управление изменениями
- Техники осуществления изменений
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование структуры вашей организации и отдела. Сети связи руководителя внутри организации. Планирование карьеры. Какова культура вашей организации?

Модуль 10. Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество

- Принципы управленческого контроля
- Финансовый и бюджетный контроль
- Что такое качество?
- Управление качеством
- Особенности работы в условиях кризиса

4. Организационно-педагогические условия

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база

соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

5. Формы аттестации и оценочные материалы

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Конкретные формы и процедуры текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации слушателей устанавливаются образовательной организацией самостоятельно.

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации**.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования и (или) выполнения практического задания (практических заданий) в соответствии с учебным планом.

Результаты итоговой аттестации слушателей в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\не зачтено»). Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

6. Вопросы промежуточной аттестации

1. Основные подходы к управлению
2. Главные задачи руководителя
3. Принципы проведения результативных совещаний
4. Управленческие инструменты эффективной мотивации
5. Основные подходы к мотивации
6. Задачи руководителя по управлению потоками сотрудников
7. Этапы проведения эффективных собеседований
8. Инструменты для создания эффективной рабочей группы
9. Техники эффективной групповой работы
10. Перечислите стили руководства и лидерства
11. Техники и методы эффективного делегирования и контроля
12. Перечислите этапы подготовки сотрудников к делегированию
13. Инструменты тайм-менеджмента
14. Принципы тайм-менеджмента и управления собой
15. Причины важности различий в команде
16. Методики управления конфликтами
17. Методики управления стрессом
18. Что такое SWOT-анализ
19. Перечислите виды формальных организационных структур

Программа курса предусматривает самостоятельную работу (выполнение домашних заданий):

Модуль 1. Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями

Практическая работа: Какой вы руководитель? Анализ собственной управленческой эффективности. Каким отделом вы руководите? Анализ деятельности подразделения.

Модуль 2. Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя: Эффективные коммуникации

Практическая работа: Как улучшить климат общения в отделе? Анализ ловушек общения в которые попадают руководители.

Модуль 3. Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы

Практическая работа: Исследование мотивации разных типов сотрудников. Как классифицировать сотрудников по моделям мотивации? Что вас мотивирует? Анализ собственного мотивационного профиля. Исследование мотиваторов в составе работы.

Модуль 4. Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников

Практическая работа: Правильно ли составлено описание вакансии? Анализ состава вакансий. Проведение анализа содержания работы. Подготовка списка требований к кандидату.

Модуль 5. Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство

Практическая работа: Есть ли возможности увеличения эффективности вашего отдела? Каков должен быть ваш стиль руководства? Исследование источников власти руководителя и сотрудников. Какую власть вы используете?

Модуль 6. Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент

Практическая работа: Достаточно ли вы делегируете? Постановка задач с помощью SMART. Подготовка задачи к делегированию. Исследование эффективности использования рабочего времени.

Модуль 7. Как решать проблемы с сотрудниками? Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры

Практическая работа: Определение результатов конфликтов. Ситуации для анализа и разработки действий руководителя. Проблема ли вы для вашего руководителя?

Модуль 8. Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений

Практическая работа: Анализ проблемы с помощью диаграммы Ишикава. Понимаете ли вы стратегию вашей компании? Подготовка плана решения проблемы. Планирование реализации проекта. Подготовка диаграммы Ганта.

Модуль 9. В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения

Практическая работа: Исследование структуры вашей организации и отдела. Сети связи

руководителя внутри организации. Планирование карьеры. Какова культура вашей организации?

Модуль 10. Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество.

Оценочные материалы к итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме теста.

Результаты выполнения теста оцениваются: «зачтено» - 70 % правильных ответов и более.

Примерные вопросы теста:

Вопрос 1. Перечислите ступени теории Маслоу Выберите несколько ответов:

- Физиологическая потребность
- Безопасность, стабильность
- Принадлежность к обществу
- Финансовая независимость
- Признание, уважение
- Самореализация, статус

Вопрос 2. Методы и инструменты борьбы со стрессом у сотрудников

Выберите несколько ответов:

- расширение/ обогащение полномочий
- Спорт
- рекрутировать только молодых
- хоум офис
- соблюдение режима труда и отдыха
- регулирование психологического климата в организации

Вопрос 3. Перечислите основные подходы к управлению

Выберите один ответ:

- Процессный, авторитарный, демократический
- Ситуационный, лидерский, процессный
- Процессный, системный, ситуационный

Вопрос 4. Что нельзя делегировать?

Выберите несколько ответов:

- контроль результата
- Срочные дела
- срочные и важные дела

Вопрос 5. Какие пункты по теории Герцберга входят в мотивационный фактор

Выберите несколько ответов:

- Премия
- признание
- деньги
- ответственность

Вопрос 6. Задача УЧР на стадии Стабилизации

Выберите один ответ:

- Написать регламенты взаимодействия, написать систему мотивации, целевое развитие сотрудников
- Обучать всех
- делать корпоративы

Вопрос 7. Задача УЧР на стадии Интенсивного роста предприятия

Выберите один ответ:

- Убрать "лишних людей"
- Научить руководителей-управлять
- Укомплектовать штат

Вопрос 8. Что из перечисленного, является инструментами тайм-менеджмента

Выберите несколько ответов:

- СЛОН
- хлеб
- сыр
- огурец
- помидоры
- кошка
- лягушка

Вопрос 9. Принципы проведения результативных совещаний

Выберите один ответ:

- Не перебивать друг друга, слушать и слышать
- 100% явка, регулярно в одно и тоже время
- подготовка плана ведения совещания, ведение протокола, соблюдение регламента, ограниченное количество участников

Вопрос 10. Задача УЧР на стадии Формирования организации

Выберите один ответ:

- Регламенты приема
- Стабилизация основной деятельности предприятия, все делают-все.