

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт отраслевого менеджмента
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «27» июня 2023 г. № 09

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Навыки эффективного руководителя»**

Москва, 2023

ad

56/23

Разработчик:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» Института отраслевого
менеджмента РАНХиГС, кандидат технических
наук, доцент



А.Г. Пятин

Руководитель программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» Института отраслевого
менеджмента РАНХиГС, кандидат экономических
наук, доцент



Г.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:

директор Института отраслевого менеджмента
РАНХиГС, кандидат экономических наук, доцент



И.В. Федотов

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета ИОМ РАНХиГС от «14» июня 2023 г., протокол № 76.

56/23

Выписка
из протокола № 76 заседания Ученого совета
Института отраслевого менеджмента
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
от 14 июня 2023 г.

По пункту 2 повестки дня

СЛУШАЛИ: начальника Учебно-методического отдела Е.В. Коровину с предложением о рассмотрении образовательных программ и рекомендации их к утверждению Ученым советом Академии.

ПОСТАНОВИЛИ: рекомендовать к утверждению Ученым советом Академии дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Навыки эффективного руководителя» Учебного центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «ТРАНСНЕФТЬ».

Председатель Ученого совета,
директор Института



И.В. Федотов

И.о. ученого секретаря Института



Е.И. Ялдышова

Рецензия на дополнительную профессиональную
программу повышения квалификации
«Навыки эффективного руководителя»

Представленная на рецензирование программа составлена в соответствии с требованиями к дополнительным профессиональным программам и содержит все необходимые структурные компоненты.

В условиях значительной неопределенности внешних факторов экономики только сотрудники, нацеленные на регулярное повышение своей квалификации и ориентированные на применение новых современных методик, могут обеспечить эффективное управление экономическими процессами и трудовыми ресурсами на предприятиях. В связи с этим актуальность программы обусловлена потребностью развития специалистов, обладающих современными компетенциями в области оценки и управления персоналом организаций на основе построения бизнес-процессов, планирования и управления человеческими и другими ресурсами в организации, а также построения эффективных систем мотивации.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Навыки эффективного руководителя» направлена на подготовку квалифицированных работников, владеющих навыками эффективного управления. В процессе обучения будут совершенствованы профессиональные компетенции в области управления. Содержание учебного плана предполагает углубленную подготовку в области управления. Следует отметить системный подход к формированию программы обучения, охват всего комплекса задач, возникающих при управлении. Постепенное усложнение изучаемых вопросов, взаимосвязь между темами позволит обеспечить получение необходимого объема знаний и практических навыков для формирования профессиональных компетенций, которые будут востребованы в процессе дальнейшего их практического использования.

Методическое обеспечение программы определяется актуальной научной литературой, авторскими разработками, презентациями с наглядной подачей материала, а также достаточным количеством обновляемых интернет-источников.

Программа является актуальной, составлена в соответствии с требованиями к дополнительным профессиональным программам и может быть рекомендована к утверждению.

К.э.н., доцент кафедры финансового
менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова



Сокольникова И.В.

Рецензия внутренняя
на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации
«Навыки эффективного руководителя»

Рецензируемая программа повышения квалификации слушателей направлена на совершенствование ключевых управленческих компетенций, помогающих эффективно руководить подчиненными, на актуализацию уже разработанных и освоение новых навыков применения методов эффективного руководства.

Формируемые профессиональные компетенции, которые слушатели приобретают в результате обучения, в частности, способность анализировать и внедрять успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом, разработаны в соответствии с квалификационными требованиями к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения обязанностей на должности заместителя генерального директора по управлению персоналом.

В разработанной программе предусматривается довольно глубокое изучение вопросов совершенствования управленческих навыков руководителя, развития управленческого потенциала, технологий принятия управленческих решений, тайм-менеджмента. Представляется чрезвычайно важным включение в программу таких важных аспектов подготовки современного руководителя, как культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя, психология руководства персоналом, управления конфликтами.

В целом программа представляет собой актуальную и полезную методическую разработку важных для системы дополнительного профессионального образования руководителей предприятий вопросов эффективного управления персоналом.

Д-р филол.н., профессор РАНХиГС



М.Н. Панова

Содержание

1.Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3.Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Категория слушателей.....	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	6
2.1. Календарный учебный график	6
2.2. Учебный план.....	7
2.3. Содержание программы по темам	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.2. Материально-техническое программное обеспечение реализации программы.....	14
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	14
4. Оценка качества освоения программы	15

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Повысить уровень управленческой компетентности руководителей, систематизировать знания о ключевых профессиональных компетенциях современного руководителя, необходимых для эффективного управления организацией, выявить ресурсы личностного и профессионального развития, такие как самоорганизация, эмоциональный интеллект, коммуникативная компетентность, освоить новые управленческие инструменты решения профессиональных задач.

1.2. Нормативная правовая база

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

2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.

4. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн.

5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).

6. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» № 02-835 от 13 августа 2021 г. (с изменениями и дополнениями).

7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать профессионально-специализированными компетенциями, приведенными в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции (формируются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Стратегическое управление персоналом. ¹	ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	Методов управления развитием и эффективностью персонала организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методов оценки работы структурных подразделений.	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, применять методы управления межличностными отношениями, удовлетворенностью работой, определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.	Разработки эффективных планов, программ, технологий по управлению персоналом.
	ПСК-2. Реализация системы стратегического управления персоналом.	Методов оценки результатов труда персонала, методов анализа количественного и качественного состава персонала, современных концепций эффективного делового взаимодействия, принципов определения собственных сильных и слабых сторон, стандартов подготовки и проведения совещаний, в т. ч. с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, основных понятий	Применять методы формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, подбирать команду специалистов для решения управленческих проблем, принимать обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды, выбирать адекватные поведенческие модели в зависимости от контекста деловой ситуации, использовать инструменты и методы эффективного руководства, оценивать и	Эффективных внутренних и внешних коммуникаций, делегирования полномочий, эффективной организации собственного времени и времени сотрудников компании, минимизации потерь рабочего времени.

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция Н, код Н/01.7, Н/02.7.

		культуры речи (норм современного русского литературного языка, правил речевого этикета, норм этики речевого поведения), основ психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений, природы психологической совместимости в управленческих системах.	использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия, использовать навыки эффективного делегирования полномочий, приемы минимизации потерь времени, принимать психологически обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды, применять технологии преодоления конфликтных ситуаций.	
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

Руководители организаций системы «Транснефть» и структурных подразделений ПАО «Транснефть», заместители генеральных директоров по управлению персоналом, резерв кадров организаций системы «Транснефть», имеющие высшее образование.

1.5. Форма обучения и срок освоения

Очная форма обучения. Общая трудоемкость программы 40 академических часов.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день с 9.00 – 17.10. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график (очная форма обучения)

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

№	Наименование дисциплин и тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Всего	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе						В том числе								
				Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия, / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/ в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Личностное и профессиональное развитие руководителя	24	24	14		10												ПСК-1 ПСК-2
1.1.	Стиль руководства и принятие решений	4	4	2		2												ПСК-1
1.2.	Управление временем и делегирование полномочий	2	2	2														ПСК-2
1.3.	Управление энергией и профилактика выгорания	2	2	2														ПСК-2
1.4.	Эффективная работа в коллективе и команде	4	4	2		2												ПСК-2
1.5.	Алгоритмы развития управленческого потенциала	4	4	2		2												ПСК-1
1.6.	Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	4	4	2		2												ПСК-2

1.7.	Управленческая имиджелогия	4	4	2		2												ПСК-1
2.	Психология управления	8	8	4		4												ПСК-2
2.1.	Психология руководства и подчинения	4	4	2		2												ПСК-2
2.2.	Психология управления конфликтами	4	4	2		2												ПСК-2
3.	Управление персоналом	6	6	6														ПСК-1 ПСК-2
3.1.	Процессный подход к управлению. Оптимизация и цифровизация бизнес-процессов	2	2	2														ПСК-1
3.2.	Рабочее время и время отдыха. Особенности регулирования труда дистанционных работников	2	2	2														ПСК-2
3.3.	Сложные и спорные вопросы правового регулирования трудовых отношений	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2
	Итого	38	38	24		14												
	Итоговая аттестация	2															3(Т)2	
	Всего	40															2	

З - зачет, Т – тестирование.

2.3. Содержание программы по дисциплинам

Таблица 4

Содержание дисциплины	
Номер и наименование темы	Содержание темы
1. Личностное и профессиональное развитие руководителя	
1.1. Стил ь руководства и принятие решений	Обзор традиционных и современных классификаций стилей руководства. Поведенческие характеристики стиля руководства. Преимущества и недостатки различных стилей руководства. Учет ситуационных факторов в выборе стиля руководства. Алгоритм выбора стиля руководства в конкретной ситуации. Критерии эффективности индивидуальных и командных решений. Ресурсы. Ответственность. Риски. Основные модели принятия управленческих решений. Преимущества и недостатки рациональной, эвристической и эмпирической моделей принятия решений. Этапы решения управленческих проблем. Технология перевода управленческой проблемы в задачу. Алгоритм выбора модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Алгоритм выбора модели принятия непопулярных управленческих решений.
1.2. Управление временем и делегирование полномочий	Основные компоненты управления временем. Линейный и ситуационный подход в планировании рабочего дня. Обзор: преимущества и недостатки различных инструментов управления временем. «Поглотители» времени и способы их устранения. Приемы минимизации потерь времени. Принципы эффективной самоорганизации в условиях удаленной работы. Многозадачность. Приоритеты. Информационный шум и методы его нейтрализации. Особенности планирования рабочего времени руководителя в условиях организационных изменений. Уровни современного тайм-менеджмента: индивидуальный, командный, коммуникативный. Делегирование полномочий как основа экономии рабочего времени руководителя. Типичные проблемы делегирования. Алгоритм эффективного делегирования.
1.3. Управление энергией и профилактика выгорания	Управление энергией (energy-management) как ключевой профессиональный навык современного руководителя. Энергия лидера как фактор мотивации и формирования командного духа. Источники личной энергии. Физические, эмоциональные и ментальные техники повышения личной эффективности. Инструменты профилактики и снятия стресса. Принцип цикличности в расходовании и восполнении энергии. Проблема профессионального выгорания. Техники поддержания ресурсного состояния, позволяющие руководителю успешно справляться с нарастающим потоком входящих задач и проектов. Индивидуальный подход в выборе подходящих инструментов поддержания высокого уровня личной энергии.
1.4. Эффективная работа в коллективе и команде	Командная работа как инструмент решения сложных задач. Особенности управления группой, командой, коллективом.

	Критерии целесообразности формирования команды. Признаки эффективной команды. Эффект синергии. Роль лидера. Этапы развития команды и их особенности. «Болезни роста» команды. Особенности мотивации в постоянных или временных командах. Алгоритм разрешения конфликтов в командах и коллективах. Обзор классификаций командных ролей. Механизм подбора сотрудников в команду. Особенности организации управления удаленными командами. Современные модели управления командой в процессе цифровой трансформации организации.
1.5. Алгоритмы развития управленческого потенциала	Требования, предъявляемые к современному руководителю. Специфика профессиональных компетенций руководителя и лидера. Составляющие лидерского потенциала. Процесс управления организацией с позиции первого руководителя. Профессиональный и личностный рост как основа развития управленческого потенциала. Концепция непрерывного образования. Механизм формирования управленческих навыков. Состояние «потока». Ментальная стойкость и ментальная адаптивность. Стратегии самомотивации. Стратегия и тактика развития личностных и профессиональных ресурсов руководителя.
1.6. Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	Культура речи и ее аспекты. Речевая культура руководителя. Трудности устной деловой речи. Лексические нормы современного русского литературного языка. Грамматические трудности русского литературного языка. Культура письменной речи. Орфографическая и пунктуационная грамотность руководителя. Типичные ошибки в письменной речи. Речевая этика и речевой этикет в деловом общении.
1.7. Управленческая имиджелогия	Имидж–менеджмент и слагаемые управления впечатлением. Виды деловых и светских dress code. Деловой этикет нового времени. Невербальные компоненты статусного поведения.
2. Психология управления	
2.1. Психология руководства и подчинения	Требования, предъявляемые к руководителю. Индивидуальный стиль руководства. Психологические характеристики персонала. Лояльность персонала. Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных. Оценка профессионально-деловых характеристик работников. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей. Потери от «слабых исполнителей». Построение системы взаимодействия с подчиненными. Формирование отношения к подчиненным. Типология подчиненных. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных. Позиции руководителя в управленческой иерархии. Позиционная безопасность руководителя.

2.2. Психология управления конфликтами	Обстоятельства, способствующие и препятствующие развитию конфликта. Конструктивная и деструктивная функции противоборства. Динамика и исход конфликта. Возникновение ситуации столкновения. Выбор стратегии поведения в конфликте. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов. Анализ глубинных интересов противоборствующих сторон.
3. Управление персоналом	
3.1. Процессный подход к управлению. Оптимизация и цифровизация бизнес-процессов	Цифровая трансформация производственных и бизнес-процессов: облачные технологии, искусственный интеллект, роботизация. Взаимодействие различных уровней управления при внедрении цифровых технологий. Цифровая культура.
3.2. Рабочее время и время отдыха. Особенности регулирования труда дистанционных работников	Установление режима рабочего времени и применение суммированного учета рабочего времени. Ошибки при организации сверхурочных работ, привлечении к работе в выходной и нерабочий праздничный день, предоставлении ежегодных основных и дополнительных отпусков. Правовое регулирование труда дистанционных работников. Федеральный закон РФ «О внесении изменений в ТК РФ в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работников на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». Особенности заключения трудового договора и дополнительного соглашения к трудовому договору, предусматривающих выполнение работником трудовой функции дистанционно. Особенности режима рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника. Дополнительные гарантии по оплате труда дистанционного работника. Дополнительные основания прекращения трудового договора с дистанционным работником. Порядок временного перевода работника на дистанционную работу по инициативе работодателя в исключительных условиях.
3.3. Сложные и спорные вопросы правового регулирования трудовых отношений	Особый порядок расторжения договора в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата. Увольнение за неправомерные действия работника как вид дисциплинарной ответственности (порядок применения, обязательные условия, ограничения по срокам). Особенности прекращения трудового договора с отдельными категориями работников: руководителем организации, совместителем, работником, который несет материальную ответственность и т.д.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы, отвечает квалификационным требованиям, в том числе в части применения *дистанционных образовательных технологий*.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/веду- щего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и	Место работы, должность, основное/дополнител ьное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессион альной деятельнос ти/по дополнител ьной квалифика ции	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Всего	В том числе по преп одава емой теме	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рыженкова Ирина Константиновна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность: экономика, квалификация: экономист.	-	Генеральный директор компании ИНТОП, бизнес- консультант. Почасовая оплата труда.	к.э.н.	26	26	26	1.1. Стиль руководства и принятие решений 1.2. Управление временем и делегирование полномочий 1.3. Управление энергией и профилактика выгорания 1.4. Эффективная работа в коллективе и команде 1.5. Алгоритмы развития управленческого потенциала 1.7. Управленческая имиджелогия

Панова Марина Николаевна	Университет дружбы народов им. П. Лумумбы, специальность: русский язык, квалификация: филолог, преподаватель русского языка и литературы, переводчик с английского языка на русский.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА РАНХиГС. Почасовая оплата труда.	д-р филол.н., профессор, доцент; почетный работник высшего профессионального образования	37	27	25	1.6 Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
Кулешов Владимир Васильевич	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность: филология, квалификация: филолог, преподаватель.	«Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2019 г.	Школа риторики профессора Кулешова. Почасовая оплата труда.	к.филол.н., профессор	25	25	24	1.6. Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
Кутарова Мария Александровна	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, специальность: трудовое право, право социального обеспечения.		Институт права и национальной безопасности РАНХиГС. Почасовая оплата труда.	к.ю.н.	5	5	5	3.2. Рабочее время и время отдыха. Особенности регулирования труда дистанционных работников 3.3.Сложные и спорные вопросы правового регулирования трудовых отношений
Иванов Александр Михайлович	Московский психолого-социальный институт, специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.	-	Центр развития организаций и управления «Грани», Директор. Почасовая оплата труда.	-	36	36	21	2.1. Психология руководства и подчинения 2.2. Психология управления конфликтами

3.2. Материально-техническое программное обеспечение реализации программы

Для дисциплин и итоговой аттестации используется нижеуказанное обеспечение:

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

Лицензионное программное обеспечение:

- операционная система Windows XP (SP3+), Vista (SP2+), Windows 7 (SP1+),
- веб-браузер Internet Explorer 7.x, Internet Explorer 8.x, Firefox 3.6, Firefox 5.0, Chrome 13, Sun Java Runtime Engine: 1.6.0_24, 1.6.0_26, 1.6.0_30, 1.6.0_31,
- программа подключения к удаленному рабочему столу.

Пропускная способность канала связи не менее 20 Кбит в секунду.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi-доступа используется выход в Интернет.

Программные, технические и электронные средства обучения:

- LCD-проектор
- ноутбук
- экран
- Internet Explorer, FireFox

При проведении программы в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий для слушателей будет обеспечена онлайн-трансляция занятий в формате видеоконференцсвязи. Телетрансляция учебных занятий будет проводиться в режиме реального времени с возможностью скачивания записи телетрансляции и презентационных материалов выступающих в тот же день после завершения телетрансляции, что даёт возможность «дальним регионам» участвовать в приёме телетрансляции с учётом своего часового пояса.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

Наряду с основной и дополнительной литературой, указанной в соответствующих разделах рабочей программы дисциплины и доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть интернета), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющими работать в аудитории или самостоятельно.

Учебно-методические материалы (разработки) по темам:

1. Развитие управленческого потенциала
2. Ситуационное руководство
3. Формирование команд и управление ими
4. Технология принятия управленческих решений
5. Тайм-менеджмент
6. Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
7. Психология управления конфликтами
8. Управленческая имиджелогия

Примерная тематика практических занятий:

1. Требования надзорных органов, обжалование результатов проверки.

2. Анализ судебной практики по делам: о дисциплинарных взысканиях, об увольнении работников (в том числе при сокращении численности или штата работников, в связи с ликвидацией или реорганизацией организации), о взыскании материального ущерба с работника и др. Спорные судебные решения, правовые позиции высших судебных органов.

3. Незаконность отстранения работников от работы: проблемы правового регулирования.

4. Обязательные и рекомендательные профессиональные стандарты. Ошибки работодателей при внедрении профессиональных стандартов (изменение должностных инструкций, судебная практика).

5. Административная ответственность работодателя за неприменение профессиональных стандартов.

6. Независимая оценка квалификации. Разъяснения Минтруда России по вопросам независимой оценки квалификации.

Нормативно–правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

Основная литература

1. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2019 г. — 400 с.

2. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности. 2-е изд. — М. Эксмо, 2022 г. — 272 с.

3. Семенова Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда: учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023 г. — 243 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11387-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517497>

Дополнительная литература

1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. [Электронный ресурс]: учебные пособия / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. — Электронные данные — М.: Альпина Паблишер, 2012 г. — 301 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/32416>.

2. Соколов Н. Н. Профессиональные компетенции современного руководителя-управленца для принятия эффективных решений [электронный ресурс] / вестник университета, 2015 г. <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-kompetentsii-sovremennogo-rukovoditelya-upravlentsa-dlya-prinyatiya-effektivnyh-resheniy>.

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

Примерный перечень вопросов для подготовки к итоговой аттестации:

1. Дайте определение, что такое организационная эффективность и структура управленческой деятельности.
2. Объясните взаимодействие руководителя и подчиненных.
3. Что такое эффективное лидерство?
4. Что такое организационные изменения?
5. Характеристики модели «ситуационное руководство» Херси–Бланчарда.
6. Принципы самооценки руководителя.

7. Стили руководства и поведения руководителя.
8. Оценка готовности подчиненных к выполнению задачи.
9. В чем различия команды и группы?
10. Признаки команды.
11. Факторы, влияющие на командную сплоченность.
12. Стадии развития команды, командные роли (методика Р. Белбин).
13. Основные функции руководителя в решении проблем.
14. Этапы решения проблем.
15. Основные компоненты управления временем.
16. Методика подготовки публичного выступления.
17. Основные типы орфоэпических ошибок.
18. Орфографическая и пунктуационная грамотность руководителя.
19. Требования, предъявляемые к руководителю.
20. Индивидуальный стиль руководства.
21. Содержание и специфика основных этапов управленческой деятельности.
22. Психологические характеристики персонала.
23. Лояльность персонала.
24. Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных.
25. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей.
26. Правила построения системы взаимодействия с подчиненными.
27. Типология подчиненных.
28. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных.
29. Правила подготовки персонала к изменениям.
30. Поведение персонала при реорганизационных изменениях.
31. Общие психологические закономерности восприятия изменений. Реакция человека на кризисную ситуацию.
32. Формы деструктивного поведения персонала при организационных изменениях.
33. Прогнозирование социальных последствий реструктуризации.
34. Оценка готовности персонала к изменениям.
35. Роль руководителя в кризисных условиях управления.
36. Управленческая концепция осуществления изменений. Мотивация участников.
37. Пути оптимизации делового взаимодействия в системе управления.
38. Природа и источники конфликта.
39. Конструктивная и деструктивная функции противоборства.
40. Динамика и исход конфликта.
41. Возникновение ситуации столкновения.
42. Осознание конфликтности ситуации.
43. Выбор стратегии поведения в конфликте.
44. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов.
45. Анализ глубинных интересов противоборствующих сторон.
46. Выделение типичных групп слушателей.
47. Подготовка аргументов для убеждения. Апробация действенности аргументации.
48. Публичное выступление. Требования, предъявляемые к выступающему.
49. Приемы формирования положительной оценки выступающего со стороны аудитории.
50. Оценка индивидуального ораторского стиля.
51. Способы преодоления волнения перед выступлением.

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации слушателя:

- 1. Ключевым критерием оценки эффективности работы команды является...**
 - A. Достижение поставленных целей
 - B. Отсутствие конфликтов
 - C. Экономия ресурсов
 - D. Творческий подход к решению проблем
- 2. Команда устойчива только в том случае, если...**
 - A. Каждый член группы может выполнять не одну, а несколько функций
 - B. Работа идет в условиях кризиса
 - C. Присутствуют общие ценности
 - D. Отсутствуют конфликты
- 3. Для какой стадии развития команды особенно характерны конфликты?**
 - A. Стадия формирования команды
 - B. Стадия выяснения отношений
 - C. Стадия согласования правил
 - D. Стадия продуктивной работы
- 4. Какая «болезнь роста» типична для стадии формирования команды?**
 - A. Настороженность и неуверенность в себе
 - B. Обиды и конфликты
 - C. Бесконечные дискуссии и споры
 - D. Отсутствие притока свежих идей и нетрадиционных решений
- 5. Должна ли эффективная команда включать людей разного типа?**
 - A. Нет, тогда руководитель потратит слишком много времени на поиск подходящих людей
 - B. Да, слабые стороны одних компенсируются сильными сторонами других
 - C. Нет, людям одного типа легче договориться
 - D. Да, тогда членам команды не будет скучно работать вместе
- 6. Благодаря наличию в команде X активно исследуются полезные для команды возможности, появляющиеся во внешнем окружении (по Р. Белбину). X – это...**
 - A. Формирователь
 - B. Оценщик
 - C. Мыслитель
 - D. Разведчик
- 7. Что происходит при отсутствии в команде «Председателя» (по Р. Белбину)?**
 - A. Действия одних людей не согласуются с действиями других
 - B. Никто не берется за «неинтересные» дела
 - C. Все чаще возникают конфликты личного плана
 - D. Нет притока свежих идей и нетрадиционных решений
- 8. В каком случае целесообразно отказаться от принятия командных решений?**
 - A. Лидеру команды присущ авторитарный стиль руководства
 - B. У каждого члена команды свое мнение по проблеме
 - C. Дефицит времени
 - D. Отсутствует полная и достоверная информация
- 9. Какие негативные процессы командной работы, на ваш взгляд, сложнее всего поддаются регулированию со стороны менеджера?**
 - A. Ограниченность ресурсов для решения проблемы
 - B. Отсутствие времени на групповое обсуждение проблемы
 - C. Пассивность лидера

D. Групповое единомыслие

10. Какое высказывание, на ваш взгляд, неверно?

A. Становление команды требует времени

B. Конфликты не обязательно ведут к разрушению эффективной команды

C. Эффективная команда постоянно достигает высоких результатов в работе

D. Бывают ситуации, когда руководителю следует принять решение единолично

11. Что такое стиль руководства?

A. Невербальный стиль взаимодействия руководителя с подчиненными

B. Восприятие руководителем своего поведения – то, что сам руководитель думает о своем поведении

C. Поведение руководителя - то, как руководителя воспринимают другие люди

12. Форма односторонней коммуникации, в ходе которой подчиненный получает информацию от руководителя по конкретной задаче...

A. Директивное поведение руководителя

B. Поддерживающее поведение руководителя

C. Дискуссия

D. Делегирование

13. Стиль руководства, при котором руководитель дает достаточно подробную информацию по проблеме, обсуждает с подчиненным возникшие вопросы, а также ободряет и мотивирует подчиненного...

A. Инструктирующий стиль

B. Убеждающий стиль

C. Поощряющий стиль

D. Делегирующий стиль

14. Поощряющий стиль руководства по модели ситуационного руководства Херси-Бланчарда проявляется в том, что...

A. Руководитель дает подробную информацию по решению задачи

B. Руководитель дает достаточно подробную информацию, обсуждает с подчиненным возникшие вопросы, а также ободряет и мотивирует подчиненного

C. Руководитель всячески ободряет и мотивирует подчиненного

D. Руководитель ставит задачу в общем виде, передавая подчиненному ответственность за принятие и исполнение решений в ходе выполнения поставленной задачи

15. Модель ситуационного руководства Херси-Бланчарда ставит выбор стиля руководства в зависимость...

A. От личностных предпочтений руководителя

B. От наличия или отсутствия времени на решение задачи

C. От сложности решаемой задачи

D. От готовности подчиненного к выполнению задачи

16. Главными составляющими готовности подчиненного к выполнению задачи являются...

A. Уровень оплаты + отношение к подчиненному со стороны руководителей

B. Уровень оплаты + мотивация

C. Способность + уровень оплаты

D. Способность + настрой

17. Готовность подчиненного к выполнению задачи определяется...

A. В зависимости от его опыта работы

B. В зависимости от его лояльности

C. Только по отношению к конкретной задаче

D. Только по факту выполнения задания

18. Способность подчиненного к выполнению задачи (знания, опыт, навык) определяется...

A. Факторами прошлого

B. Факторами настоящего

C. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)

D. Только по факту выполнения задания

19. Настрой подчиненного к выполнению задачи (преданность и желание выполнять работу) определяется...

A. Факторами прошлого

B. Факторами настоящего

C. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)

D. Только по факту выполнения задания

20. Согласно модели Херси-Бланчарда по отношению к конкретному подчиненному руководитель должен применять...

A. Всегда определенный (один и тот же) стиль руководства в зависимости от опыта работы подчиненного

B. Всегда различные стили руководства, чтобы у руководителя не создавалось привычки

C. Различные стили руководства в зависимости от готовности подчиненного к выполнению задачи

D. Различные стили руководства в зависимости от настроя руководителя

21. Суть принципа 80/20 (принцип Парето) можно выразить так...

A. В среднем 20% рабочего времени тратится впустую, 80% расходуется продуктивно

B. Только 80% результата работы зависят от непосредственных усилий работника

C. 20% приложенных усилий порождают 80% результата

D. 20% рабочего времени должно уделяться планированию работы

22. Согласно количественным исследованиям принцип Паретто может применяться...

A. В области планирования времени руководителей и подчиненных

B. В области планирования времени подчиненного

C. В области планирования времени руководителя

D. В самых различных сферах жизни

23. В соответствии с матрицей Эйзенхауэра основное внимание, время и силы руководителя должны уделяться делам...

A. Важным и срочным

B. Важным, но не срочным

C. Не важным и срочным

D. Не важным и не срочным

24. Использование современных технических средств организации рабочего времени позволяет...

A. Сократить время на выполнение работы

B. Сделать процесс планирования затрат рабочего времени более эффективным

C. Выделить приоритеты в делах

D. Эффективно делегировать подчиненным часть дел

25. Что можно считать однозначным недостатком электронных средств организации рабочего времени?

A. Сложно вносить исправления

B. Невозможно обеспечить безопасность данных

C. Заданная структура информации

D. Легко сортировать информацию

26. Эффективная организация рабочего времени определяется прежде всего...

A. Правильным планированием

B. Наличием персональных помощников

C. Отказом от неоправданных затрат усилий и ресурсов

D. Использованием современных технических средств организации рабочего времени

27. Гибкость как условие эффективного планирования рабочего времени означает...

A. Бессмысленность планирования своих действий, так как ситуация на работе часто развивается совершенно непредсказуемо

B. Способность работать по необходимости в любое время суток

C. Наличие резервного запаса времени для того, чтобы использовать его в ситуациях, внезапно возникших в течение дня

D. Готовность отказаться от достижения результата, если обстоятельства не складываются благоприятно

28. Какой интервал планирования времени современные специалисты по тайм-менеджменту считают наиболее эффективным в плане организации текущих дел?

A. День

B. Неделя

C. Месяц

D. Год

29. Согласно статистическим исследованиям пик действия так называемых ежедневных отвлекающих факторов на протяжении рабочего дня приходится на период...

A. Примерно с 10 до 13

B. Примерно с 13 до 15

C. Примерно с 15 до 18

D. Примерно с 18 до 20

30. Делегирование ответственности за какое-либо дело означает, что...

A. Должна быть четко определена форма отчетности

B. Форма отчетности не должна определяться

C. Подчиненный сам изыскивает ресурсы

D. Виды поощрений или взысканий определяются по выполнении работы

Результаты обучения: знания, умения, навыки на зачете оцениваются «зачтено»/ «не зачтено».

Таблица 6

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
51-100	«зачтено»	16-30 правильных ответов
0-50	«не зачтено»	0-15 правильных ответов

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	Знает методы управления развитием и эффективностью персонала организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы оценки работы структурных подразделений. Умеет разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, применять методы управления межличностными отношениями, удовлетворенностью работой, определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Владеет навыками работы в области разработки эффективных планов, программ, технологий по управлению персоналом.
ПСК-2. Реализация системы стратегического управления персоналом организации.	Знает методы оценки результатов труда персонала, методы анализа количественного и качественного состава персонала, современные концепции эффективного делового взаимодействия, принципы определения собственных сильных и слабых сторон, стандарты подготовки и проведения совещаний, в т.ч. с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, основные понятия культуры речи, основы психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений, природу психологической совместимости в управленческих системах. Умеет применять методы формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, подбирать команду специалистов для решения управленческих проблем, принимать обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды, выбирать адекватные поведенческие модели в зависимости от контекста деловой ситуации, использовать инструменты и методы эффективного руководства, оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия, использовать навыки эффективного делегирования полномочий, приемы минимизации потерь времени, принимать психологически обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды, применять технологии преодоления конфликтных ситуаций в области эффективных внутренних и внешних коммуникаций. Владеет навыками работы в области эффективного делегирования полномочий, эффективной организации, собственного времени и времени сотрудников компании, минимизации потерь рабочего времени.