

**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 «18» апреля 2023 г. № 06

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**«Развитие управленческих компетенций»**

Москва, 2023

OK

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 «14» апреля 2023 г., протокол № 74.

Выписка  
из протокола № 74 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 апреля 2023 г.

По пункту 1 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 «Развитие управленческих компетенций» 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



## ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения  
квалификации

### *«Развитие управленческих компетенций»*

Целью рецензируемой дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является получение новых профессиональных компетенций, помогающих эффективно руководить подчиненными.

Формируемые профессиональные компетенции разработаны в соответствии с квалификационными требованиями к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей руководителей организаций системы «Транснефть».

Программа представляет собой развернутый план формирования и развития управленческих компетенций руководителя, к которым относятся:

- умение работать с целями и ценностями компаний;
- умение подбирать ключевых сотрудников компании и использовать их наиболее сильные стороны;
- способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
- эффективная организация собственного времени и времени сотрудников.

Большое внимание в программе уделяется вопросам культуры деловой речи, а также проблемам психологии руководства и управления конфликтами.

Обучение по программе предполагает весьма глубокое ознакомление ее участников с апробированными в российской практике современными методиками эффективного руководства.

В целом программа отвечает требованиям сегодняшнего времени, она актуальна и представляет собой необходимое звено системы дополнительного профессионального образования руководителей организаций системы «Транснефть».

Доктор филологических наук,  
профессор РАНХиГС



М.Н. Панова



## ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения  
квалификации

### «Развитие управленческих компетенций»

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

Программа предназначена для заместителей генеральных директоров по управлению персоналом, резерва кадров.

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является получение новых профессиональных компетенций, помогающих эффективно руководить. Задачи программы:

- ознакомление слушателей программы с апробированными в российской практике современными методиками эффективного руководства;
- актуализация уже наработанных и освоение новых навыков применения методов эффективного руководства;
- развитие умения работать с целями и ценностями компании, подбирать ключевых сотрудников компании и использовать их наиболее сильные стороны;
- развитие способности к эффективным внешним и внутренним коммуникациям, оптимизации собственного времени и времени сотрудников.

Актуальность и особенности программы: 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 «Развитие управленческих компетенций» направлена на подготовку квалифицированных работников, владеющих навыками эффективного управления. Содержание учебного плана предполагает углубленную подготовку в области управления. Следует отметить системный подход к формированию программы обучения, охват всего комплекса проблем, 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.

Программа реализуется двумя способами: при непосредственном контакте со слушателем или с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы 48 академических часов, включая 2 часа на итоговую

аттестацию). Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день.

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

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

Генеральный директор компании ИНТОП



к.э.н., Рыженкова И.К.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Общая характеристика программы повышения квалификации .....                      | 4  |
| 1.1. Цель реализации программы .....                                                | 4  |
| 1.2. Нормативная правовая база .....                                                | 4  |
| 1.3. Планируемые результаты обучения.....                                           | 5  |
| 1.4. Категория слушателей.....                                                      | 6  |
| 1.5. Форма обучения и срок освоения .....                                           | 6  |
| 1.6. Период обучения и режим занятий.....                                           | 7  |
| 1.7. Документ о квалификации.....                                                   | 7  |
| 2. Содержание программы.....                                                        | 7  |
| 2.1. Календарный учебный график .....                                               | 7  |
| 2.2. Учебный план.....                                                              | 8  |
| 2.3. Содержание программы по темам .....                                            | 12 |
| 3. Организационно-педагогические условия реализации программы .....                 | 14 |
| 3.1. Кадровое обеспечение .....                                                     | 14 |
| 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации<br>программы..... | 16 |
| 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....               | 16 |
| 4. Оценка качества освоения программы .....                                         | 18 |

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя).



## **1. Общая характеристика программы повышения квалификации**

### **1.1. Цель реализации программы**

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является получение новых профессиональных компетенций, помогающих эффективно руководить подчиненными.

Задачи программы:

- ознакомление слушателей программы с апробированными в российской практике современными методиками эффективного руководства;
- актуализация уже наработанных и освоение новых навыков применения методов эффективного руководства;
- развитие умения работать с целями и ценностями компании, умения подбирать ключевых сотрудников компании и использовать их наиболее сильные стороны;
- развитие способности к эффективным внешним и внутренним коммуникациям, эффективной организации собственного времени и времени сотрудников.

### **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 РФ от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. №109н.
5. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н.
6. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. № 06-381.
7. 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.
8. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06.
9. 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».
10. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
12. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный Приказом Росстандарта Российской Федерации от 31 января 2014 г. № 14-ст (с изменениями и дополнениями).
13. Общероссийский классификатор занятий, утвержденный Постановлением Госстандарта Российской Федерации от 30 декабря 1993 г. № 298 (с изменениями и дополнениями).
14. 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).
15. Общероссийский классификатор специальностей по образованию (принят и введен в действие приказом Росстандарта Российской Федерации от 08 декабря 2016 г. № 2007-ст).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

#### Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

| Виды деятельности                                             | Трудовые функции ПСК формируются                                              | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Практический опыт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегическое управление персоналом организации <sup>1</sup> | ПСК-1<br>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.                                                                                                                                                                                                     | Разработка эффективных планов, программ, технологий по управлению персоналом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                               | ПСК-2<br>Реализация системы стратегического управления персоналом организации | 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 культуры речи: «норм современного русского литературного языка», «правил речевого этикета», «норм этики речевого поведения», основ психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных | Применять методы формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, применять технологии преодоления конфликтных ситуаций, производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы, формировать планы и мероприятия по управлению персоналом, управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. | Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации, внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом, построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации, внедрение и поддержание корпоративной |

<sup>1</sup> - 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.

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                      |                                                                                                                                    | управленческих решений, природы психологической совместимости в управленческих системах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала, внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала.                                                          |
| Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации <sup>2</sup> | ПСК-3 Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации | Ключевых компетенций современного руководителя, технологий принятия управленческих решений, инструментов эффективного управления временем, современных моделей управления командой в процессе цифровой трансформации организации, основных понятий культуры речи: «норм современного русского литературного языка», «правил речевого этикета», «норм этики речевого поведения, психологических характеристик персонала и различных типов исполнителей, основ психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений, природы психологической совместимости в управленческих системах, психологически обоснованных технологий управления конфликтами в организации, особенностей правового регулирования труда дистанционных работников. | Подбирать команду специалистов для решения управленческих проблем, принимать обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды, 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, выбирать адекватные поведенческие модели в зависимости от контекста деловой ситуации, применять технологии преодоления конфликтных ситуаций, применять нормы трудового законодательства в конкретных управленческих решениях. | Разработка эффективных внутренних и внешних коммуникаций, в области эффективного делегирования полномочий, эффективной организации собственного времени и времени сотрудников компании, минимизации потерь рабочего времени. |

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения. Программа реализуется двумя способами: при непосредственном контакте со слушателем и с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Общая трудоемкость программы 48 академических часов, включая 2 часа на итоговую аттестацию.

<sup>2</sup> - Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н, обобщенная трудовая функция А, код А/04.6.

## 1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 6 дней по 8 академических часов в день. 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 2.1

**Календарный учебный график (очная форма обучения)**

| Период обучения – 6 дней |        |        |        |        |        |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 день                   | 2 день | 3 день | 4 день | 5 день | 6 день |
| УЗ                       | УЗ     | УЗ     | УЗ     | УЗ     | УЗ/ИА  |

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

Таблица 2.2

**Календарный учебный график (очная форма обучения (с применением ДОТ))**

| Период обучения – 6 дней |        |        |        |        |                   |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| 1 день                   | 2 день | 3 день | 4 день | 5 день | 6 день            |
| УЗ                       | УЗ     | УЗ     | УЗ     | УЗ     | УЗ ДОТ/<br>ИА ДОТ |

УЗ – учебные занятия;

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.



## 2.2. Учебный план

Таблица 3.1

### Учебный план (очная форма обучения)

| №п/п | Наименование<br>(модуля/раздела/дисциплины/темы), практики<br>(стажировки)                 | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                |                                                         |                                                           |                                         | Самостоятельная работа, час. | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                               |                                                         |                                                           |                                         | Самостоятельная работа, час. | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация<br>(форма/час.) | Итоговая аттестация (вид /час.) | Код компетенции |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                            |                          | Всего                   | В том числе                    |                                                         |                                                           |                                         |                              | Всего                                                                                                   | 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                                      | 16                           | 17                            | 18                                       | 19                              | 20              |
| 1.   | Личностное и профессиональное развитие руководителя в условиях изменений                   | 34                       | 34                      | 20                             |                                                         | 14                                                        |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 |                 |
| 1.1. | Тайм-менеджмент                                                                            | 4                        | 4                       | 2                              |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 1.2. | Ситуационное руководство                                                                   | 4                        | 4                       | 2                              |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-1           |
| 1.3. | Развитие управленческого потенциала                                                        | 2                        | 2                       | 2                              |                                                         | -                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 1.4. | Формирование команд и управление ими                                                       | 4                        | 4                       | 2                              |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2<br>ПСК-3  |
| 1.5. | Технология принятия управленческих решений                                                 | 4                        | 4                       | 2                              |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-1           |
| 1.6. | Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя | 12                       | 12                      | 6                              |                                                         | 6                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 1.7. | Имидж-менеджмент                                                                           | 4                        | 4                       | 4                              |                                                         | -                                                         |                                         |                              |                                                                                                         |                               |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |

|           |                                                   |           |           |           |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |              |
|-----------|---------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------|--------------|
| <b>2.</b> | <b>Психология управления в условиях изменений</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>8</b>  |  | <b>4</b>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |              |
| 2.1.      | Руководство и подчинение                          | 4         | 4         | 4         |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              | <b>ПСК-2</b> |
| 2.2.      | Убеждающее воздействие                            | 4         | 4         | 2         |  | 2         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              | <b>ПСК-2</b> |
| 2.3.      | Управление конфликтами                            | 4         | 4         | 2         |  | 2         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              | <b>ПСК-1</b> |
|           | <b>Итого</b>                                      | <b>46</b> | <b>46</b> | <b>28</b> |  | <b>18</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |              |              |
|           | <b>Итоговая аттестация</b>                        | <b>2</b>  |           |           |  |           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>3 (Т)</b> |              |
|           | <b>Всего</b>                                      | <b>48</b> | <b>46</b> | <b>28</b> |  | <b>18</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>2</b>     |              |

З – зачет, Т– тестирование.

Таблица 3.2

## Учебный план (очная форма обучения (с применением ДОТ))

| №п/п | Наименование<br>(модуля/раздела/дисциплины/темы), практики<br>(стажировки)                 | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                                |                                                         |                                                           |                                         | Самостоятельная работа, час. | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. |                               |                                                         |                                                           |                                         | Самостоятельная работа, час. | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация<br>(форма/час.) | Итоговая аттестация (вид /час.) | Код компетенции |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
|      |                                                                                            |                          | Всего                   | В том числе                    |                                                         |                                                           |                                         |                              | Всего                                                                                                   | 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                                      | 16                           | 17                            | 18                                       | 19                              | 20              |
| 1.   | Личностное и профессиональное развитие руководителя в условиях изменений                   | 34                       |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 34                                                                                                      | 20                            |                                                         | 14                                                        |                                         |                              |                               |                                          |                                 |                 |
| 1.1. | Тайм-менеджмент                                                                            | 4                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 4                                                                                                       | 2                             |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 1.2. | Ситуационное руководство                                                                   | 4                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 4                                                                                                       | 2                             |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-1           |
| 1.3. | Развитие управленческого потенциала                                                        | 2                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 2                                                                                                       | 2                             |                                                         | -                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 1.4. | Формирование команд и управление ими                                                       | 4                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 4                                                                                                       | 2                             |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2<br>ПСК-3  |
| 1.5. | Технология принятия управленческих решений                                                 | 4                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 4                                                                                                       | 2                             |                                                         | 2                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-1           |
| 1.6. | Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя | 12                       |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 12                                                                                                      | 6                             |                                                         | 6                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 1.7. | Имидж-менеджмент                                                                           | 4                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 4                                                                                                       | 4                             |                                                         | -                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |
| 2.   | Психология управления в условиях изменений                                                 | 12                       |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 12                                                                                                      | 8                             |                                                         | 4                                                         |                                         |                              |                               |                                          |                                 |                 |
| 2.1. | Руководство и                                                                              | 4                        |                         |                                |                                                         |                                                           |                                         |                              | 4                                                                                                       | 4                             |                                                         |                                                           |                                         |                              |                               |                                          |                                 | ПСК-2           |

|      |                            |           |  |  |  |  |  |  |           |           |  |           |  |  |  |  |              |       |
|------|----------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|-----------|-----------|--|-----------|--|--|--|--|--------------|-------|
|      | подчинение                 |           |  |  |  |  |  |  |           |           |  |           |  |  |  |  |              |       |
| 2.2. | Убеждающее воздействие     | 4         |  |  |  |  |  |  | 4         | 2         |  | 2         |  |  |  |  |              | ПСК-2 |
| 2.3. | Управление конфликтами     | 4         |  |  |  |  |  |  | 4         | 2         |  | 2         |  |  |  |  |              | ПСК-1 |
|      | <b>Итого</b>               | <b>46</b> |  |  |  |  |  |  | <b>46</b> | <b>28</b> |  | <b>18</b> |  |  |  |  |              |       |
|      | <b>Итоговая аттестация</b> | <b>2</b>  |  |  |  |  |  |  |           |           |  |           |  |  |  |  | <b>3 (Т)</b> |       |
|      | <b>Всего</b>               | <b>48</b> |  |  |  |  |  |  | <b>46</b> | <b>28</b> |  | <b>18</b> |  |  |  |  | <b>2</b>     |       |

З – зачет, Т – тестирование.

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

| Номер и наименование темы                                                                       | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Личностное и профессиональное развитие руководителя в условиях изменений</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1.1. Тайм-менеджмент                                                                            | Основные компоненты управления временем. Время как ресурс. Реактивный и проактивный стили управления временем. Управление временем. «Поглотители» времени менеджера. Принцип Паретто. Распределение задач по степени их приоритетности. Фокусировка на приоритетах. Матрица приоритетов (матрица Эйзенхауэра). Делегирование как основа экономии времени. Типичные проблемы делегирования. Приемы минимизации потерь времени.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1.2. Ситуационное руководство                                                                   | Характеристики модели «ситуационное руководство» Херси – Бланчарда. Принципы самооценки руководителя. Поведение руководителя: директивное и поддерживающее. Стили руководства: инструктирующий, убеждающий, поощряющий, делегирующий. Оценка готовности подчиненных к выполнению задач. Диалог с подчиненным в ходе постановки задач, пробуждение инициативы подчиненного. Выбор эффективного стиля руководства в зависимости от ситуации. Поведенческая гибкость руководителя.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1.3. Развитие управленческого потенциала                                                        | Управленческие ресурсы. Управленческие возможности. Управленческие резервы. Мотивационные элементы развития управленческого потенциала.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1.4. Формирование команд и управление ими                                                       | Технологии формирования и сплочения команды. Этапы развития команды. Командные роли (методика Р. Белбин). Тест на определение командных ролей. Основные условия эффективной командной работы. Особенности управления командой в условиях удаленной работы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1.5. Технология принятия управленческих решений                                                 | Основные функции руководителя в решении проблем. Модели принятия решений. Особенности принятия решений в условиях дедлайна.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1.6. Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя | Культура речи и ее аспекты. Культура речевого поведения руководителя. Трудности устной деловой речи. Административно-политический жаргон, канцелярит. Культура письменной речи. Методика подготовки публичного выступления. Орфографическая и пунктуационная грамотность руководителя. Типичные ошибки в письменной речи. Речевая этика и речевой этикет в деловом общении.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1.7. Имидж-менеджмент                                                                           | Имидж руководителя и деловой этикет. Имиджевые технологии. Корпоративный имидж как объект управления.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2. Психология управления в условиях изменений</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2.1. Руководство и подчинение                                                                   | Требования, предъявляемые к руководителю. Индивидуальный стиль руководства. Содержание и специфика основных этапов управленческой деятельности. 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. Реакция подчиненных на «удаление» от руководителя. Потери от «слабых исполнителей». Построение системы взаимодействия с подчиненными. Формирование отношения к подчиненным. Типология подчиненных. Эффективные приемы воздействия на различные типы |



|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | подчиненных.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.2. Убеждающее воздействие | Что необходимо знать о людях, для того чтобы убеждать их. Психологические особенности слушателя. Толпа как объект убеждения. Выделение типичных групп слушателей. Экспресс-диагностика психологических характеристик объекта убеждения. Подготовка аргументов для убеждения. Апробация действенности аргументации.                                                                                          |
| 2.3. Управление конфликтами | Природа и источники конфликта. Конструктивная и деструктивная функции противоборства. Обстоятельства, способствующие и препятствующие развитию конфликта. Динамика и исход конфликта. Возникновение ситуации столкновения. Осознание конфликтности ситуации. Выбор стратегии поведения в конфликте. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов. Анализ глубинных интересов противоборствующих сторон. |

### 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

| Ф.И.О.<br>преподавателя/ве<br>дущего<br>специалиста | Специальность, присвоенная<br>квалификация по диплому                                                                                                                                                           | Дополнительные<br>квалификации                                                                                                                                                                            | Место работы,<br>основное/дополнительн<br>ое место работы                                                                                                                                                  | Ученая<br>степень,<br>ученое<br>(почетное)<br>звание                                                            | Стаж работы в<br>области<br>профессиональной<br>деятельности/по<br>дополнительной<br>квалификации | Стаж научно-<br>педагогической<br>работы |                                                          | Наименование<br>преподаваемой<br>дисциплины/темы по<br>данной программе                                    |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                 |                                                                                                   | Всего                                    | В том<br>числе по<br>преподава<br>емой<br>дисципли<br>не |                                                                                                            |
| 1                                                   | 2                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                                                                          | 5                                                                                                               | 6                                                                                                 | 7                                        | 8                                                        | 9                                                                                                          |
| Пятин<br>Александр<br>Григорьевич                   | Московский институт<br>электронного<br>машиностроения,<br>специальность: прикладная<br>математика,<br>квалификация: инженер-<br>математик.                                                                      | Повышение<br>квалификации<br>«Современные методы<br>и технологии<br>обучения в системе<br>дополнительного<br>профессионального<br>образования», 2018 г.                                                   | Заместитель<br>директора учебного<br>центра повышения<br>квалификации и<br>профессиональной<br>переподготовки<br>руководителей и<br>специалистов ПАО<br>«ТРАНСНЕФТЬ»<br>ИОМ РАНХиГС.<br>Штатный сотрудник. | к.т.н., доцент                                                                                                  | 32                                                                                                | 27                                       | 21                                                       | Развитие<br>управленческого<br>потенциала.<br>Ситуационное<br>руководство.                                 |
| Панова Марина<br>Николаевна                         | Университет дружбы<br>народов им. П. Лумумбы,<br>специальность: русский<br>язык,<br>квалификация:<br>филолог, преподаватель<br>русского языка и<br>литературы;<br>переводчик с английского<br>языка на русский. | Повышение<br>квалификации<br>«Использование СДО<br>в образовательном<br>процессе с<br>применением<br>электронного<br>обучения и<br>дистанционных<br>образовательных<br>технологий (ЭО и<br>ДОТ)», 2020 г. | Профессор кафедры<br>гуманитарных наук,<br>деловой этики и<br>социальной<br>ответственности,<br>ИБДА, РАНХиГС.<br>Штатный сотрудник.                                                                       | д.филол.н.,<br>профессор,<br>доцент;<br>почетный<br>работник<br>высшего<br>профессиона<br>льного<br>образования | 37                                                                                                | 27                                       | 25                                                       | Культура устной и<br>письменной речи в<br>структуре<br>профессиональной<br>компетентности<br>руководителя. |

|                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                              |                                                                                                   |                          |    |    |    |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                              |                                                                                                   |                          |    |    |    |                                                                                                                   |
| Рыженкова<br>Ирина<br>Константиновна    | Московский<br>государственный<br>университет им. М.В.<br>Ломоносова,<br>специальность: экономика,<br>квалификация:<br>экономист.                                      | -                                                                                                                                                                            | Генеральный директор<br>компании ИНТОП,<br>бизнес-консультант.<br>Почасовая оплата<br>труда.      | к.э.н.                   | 26 | 26 | 26 | Формирование команд<br>и управление ими.<br>Технология принятия<br>управленческих<br>решений.<br>Тайм-менеджмент. |
| Иванов<br>Александр<br>Михайлович       | Московский<br>государственный<br>университет им. М.В.<br>Ломоносова,<br>специальность: психология,<br>квалификация: психолог,<br>преподаватель психологии.            | -                                                                                                                                                                            | Центр развития<br>организаций и<br>управления «Грани»,<br>директор.<br>Почасовая оплата<br>труда. | -                        | 35 | 35 | 20 | Управление<br>конфликтами.                                                                                        |
| Спиваковская<br>Оксана<br>Александровна | Московский<br>государственный<br>университет культуры и<br>искусств,<br>специальность: социально-<br>культурная деятельность,<br>квалификация: социальный<br>педагог. | -                                                                                                                                                                            | Бизнес-коуч.<br>Почасовая оплата<br>труда.                                                        | -                        | 25 | 15 | 7  | Имидж-менеджмент.                                                                                                 |
| Скворцов<br>Василий<br>Васильевич       | Московский<br>государственный<br>университет им. М.В.<br>Ломоносова,<br>специальность: психология,<br>квалификация: психолог,<br>преподаватель психологии.            |                                                                                                                                                                              | МГУ им М.В.<br>Ломоносова, доцент.<br>Почасовая оплата<br>труда.                                  | к.псих.н.,<br>доцент     | 40 | 40 | 40 | Руководство и<br>подчинение.<br>Убеждающее<br>воздействие.                                                        |
| Кулешов<br>Владимир<br>Васильевич       | Московский<br>государственный<br>университет им. М.В.<br>Ломоносова,<br>специальность: филология,<br>квалификация: филолог,<br>преподаватель.                         | «Использование СДО<br>в образовательном<br>процессе с<br>применением<br>электронного<br>обучения и<br>дистанционных<br>образовательных<br>технологий (ЭО и<br>ДОТ)», 2019 г. | Школа риторики<br>профессора Кулешова.<br>Почасовая оплата<br>труда.                              | к.филол.н.,<br>профессор | 25 | 25 | 24 | Культура устной и<br>письменной речи в<br>структуре<br>профессиональной<br>компетентности<br>руководителя.        |

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор intel core i3, память 4 Гб, 400 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MS Office, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: мультимедийный проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, Яндекс. Пропускная способность канала связи не менее 1 Мбит в секунду.

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.

Программно-аппаратные требования к рабочему месту слушателя, обучающегося в учебном центре ПАО «Транснефть» ИОМ РАНХиГС, с использованием дистанционных технологий:

1. Компьютер (планшет, смартфон) с камерой;
2. Интернет с пропускной способностью не менее 7 Мб/сек в точке приёма;
3. Доступ к компьютерной программе (платформе) Webium. Дистанционное участие осуществляется по каналам Интернет в режиме реального времени с использованием компьютерной программы (платформы) Webium;
4. Возможность доступа к файлам, хранящимся на Яндекс Диск.

Компьютерная программа (платформа) проведения дистанционного обучения Webium запускается на всех браузерах и без дополнительного программного обеспечения и позволяют одновременно всем «дистанционным» участникам программы иметь возможность прямого включения (в том числе и с видеоизображением – при желании) для озвучивания своих вопросов и получения ответов.

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

Наряду с основной и дополнительной литературой (библиотечный фонд РАНХиГС, свободная продажа, сеть Интернет), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющей работать в аудитории или самостоятельно.

#### **Учебно-методические материалы по темам:**

1. Тайм-менеджмент
2. Ситуационное руководство
3. Формирование команд и управление ими
4. Технология принятия управленческих решений
5. Культура устной и письменной речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
6. Имидж-менеджмент
7. Руководство и подчинение
8. Убеждающее воздействие
9. Управление конфликтами

### **Примеры задания для практических занятий:**

#### **Задание 1. Прочитайте следующие аббревиатуры.**

КНДР, СНГ, РФ, ФСБ, ФБР, ФРГ, США.

#### **Задание 2. Прочитайте следующие имена собственные, обращая внимание на ударение.**

Кижы, Сенеж, Анадырь, Ильмень, Росток, Балашиха, Реутово, Ямало-Ненецкий округ, Флорида.

Лингвист С.И. Ожегов, художники Александр Иванов и Борис Кустодиев, писатель Валентин Пикуль, дирижер В. Гергиев, физик С.П. Капица, министр С.К. Шойгу.

#### **Задание 3. Прочитайте слова иноязычного происхождения, правильно (твёрдо или мягко) произнося согласные перед Е.**

Индексация, компьютер, бизнес, академия, бизнесмен, федеральный, бассейн, де-факто, термин, сессия, рейтинг, пресс-секретарь, декан, адекватный, декада, юриспруденция.

#### **Задание 4. Вставьте вместо точек пропущенную букву и прочитайте слова, обращая внимание на произношение ударного гласного.**

Новая аф...ра, истинная подопл...ка, деловая см...тка, осужд...нный за кражу, возбужд...нное дело, внес...нные изменения, новорожд...нный, перенес...нная встреча, вовл...кший в преступление, ист...кшая неделя, ос...длое население, социальная оп...ка, прин...сший пользу, плат...жеспособный клиент, повл...кший серьезные осложнения, привл...кший внимание.

### **Нормативно – правовые документы**

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022)

### **Основная литература**

1. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731>
2. Кузнецов И. Н. Современный этикет: практическое пособие / И. Н. Кузнецов. - 13-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 496 с. - ISBN 978-5-394-05229-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084358>
3. Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента: учебное пособие / Е. Л. Маслова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 238 с. - ISBN 978-5-394-05361-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083933>

### **4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации**

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования). Итоговый тест включает в себя примерно 30 вопросов. Для успешного прохождения теста необходимо набрать не менее 16 правильных ответов.

### **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

- В. Конфликты не обязательно ведут к разрушению эффективной команды
- С. Эффективная команда постоянно достигает высоких результатов в работе
- Д. Бывают ситуации, когда руководителю следует принять решение единолично

**11. Что такое стиль руководства?**

- А. Невербальный стиль взаимодействия руководителя с подчиненными
- В. Восприятие руководителем своего поведения – то, что сам руководитель думает о своем поведении
- С. Поведение руководителя - то, как руководителя воспринимают другие люди

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

- А. Директивное поведение руководителя
- В. Поддерживающее поведение руководителя
- С. Дискуссия
- Д. Делегирование

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

- А. Инструктирующий стиль
- В. Убеждающий стиль
- С. Поощряющий стиль
- Д. Делегирующий стиль

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

- А. Руководитель дает подробную информацию по решению задачи
- В. Руководитель дает достаточно подробную информацию, обсуждает с подчиненным возникшие вопросы, а также ободряет и мотивирует подчиненного
- С. Руководитель всячески ободряет и мотивирует подчиненного
- Д. 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**

- А. От личностных предпочтений руководителя
- В. От наличия или отсутствия времени на решение задачи
- С. От сложности решаемой задачи
- Д. От готовности подчиненного к выполнению задачи

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

- А. Уровень оплаты + отношение к подчиненному со стороны руководителей
- В. Уровень оплаты + мотивация
- С. Способность + уровень оплаты
- Д. Способность + настрой

**17. Готовность подчиненного к выполнению задачи определяется**

- А. В зависимости от его опыта работы
- В. В зависимости от его лояльности
- С. Только по отношению к конкретной задаче
- Д. Только по факту выполнения задания

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

- А. Факторами прошлого
- В. Факторами настоящего
- С. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)
- Д. 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 настроения 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 Парето 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 каким 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

- С. Наличие резервного запаса времени для того, чтобы использовать его в ситуациях, внезапно возникших в течение дня
- Д. Готовность оказаться 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**

- А. День
- В. Неделя
- С. Месяц
- Д. Год

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

- А. Примерно с 10 до 13 ч.
- В. Примерно с 13 до 15 ч.
- С. Примерно с 15 до 18 ч.
- Д. Примерно с 18 до 20 ч.

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

- А. Должна быть четко определена форма отчетности
- В. Форма отчетности не должна определяться
- С. Подчиненный сам изыскивает ресурсы
- Д. Виды поощрений или взысканий определяются по выполнении работы

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

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

Таблица 6

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

Таблица 7

#### Характеристика результатов освоения программы

| Компетенция<br>(код, содержание)                                           | Индикатор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПСК-1 Разработка системы стратегического управления персоналом организации | <p>Знает методы управления развитием и эффективностью персонала организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы оценки работы структурных подразделений.</p> <p>Умеет разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, применять методы управления межличностными отношениями, удовлетворенностью работой, определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.</p> <p>Владеет способами разработки эффективных планов, программ, технологий по управлению персоналом.</p> |

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ПСК-2 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>                                                         | <p>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: «нормы современного русского литературного языка», «правила речевого этикета», «нормы этики речевого поведения», основы психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений, природу психологической совместимости в управленческих системах.</p> <p>Умеет применять методы формирования команд, развивать лидерство и исполнительность, выявлять таланты, применять технологии преодоления конфликтных ситуаций, производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы, формировать планы и мероприятия по управлению персоналом, управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.</p> <p>Владеет методами планирования деятельности и разработки мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации, внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом, построения организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации, внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала, внедрения и поддержания системы организации труда и оплаты персонала.</p> |
| <p>ПСК-3 Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p> | <p>Знает ключевые компетенции современного руководителя, технологии принятия управленческих решений, инструменты эффективного управления временем, современные модели управления командой в процессе цифровой трансформации организации, основные понятия культуры речи: «нормы современного русского литературного языка», «правила речевого этикета», «нормы этики речевого поведения», психологические характеристики персонала и различные типы исполнителей, основы психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений, природу психологической совместимости в управленческие системы, психологически обоснованные технологии управления конфликтами в организации, особенности правового регулирования труда дистанционных работников.</p> <p>Умеет подбирать команду специалистов для решения управленческих проблем, принимать обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды, 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, выбирать адекватные поведенческие модели в зависимости от контекста деловой ситуации, применять технологии преодоления конфликтных ситуаций; применять нормы трудового законодательства в конкретных управленческих решениях.</p> <p>Владеет методами разработки эффективных внутренних и внешних коммуникаций, в области эффективного делегирования полномочий, эффективной организации собственного времени и времени сотрудников компании, минимизации потерь рабочего времени.</p>            |