

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

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

УТВЕРЖДАЮ
И. о. директора
Института управления РАНХиГС

 М.В. Хайруллина

« » _____ 2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Развитие управленческих компетенций»

Москва, 2025

Разработчик программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» факультета менеджмента и
инноватики Института управления РАНХиГС,
кандидат экономических наук, доцент

 Г.С. Журавская

Руководитель программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» факультета менеджмента и
инноватики Института управления РАНХиГС,
кандидат экономических наук, доцент

 Г.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:

Декан факультета менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС

 С.С. Серебренников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого
совета Института управления « » 2025 г., протокол № .

центр ФОР



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;
- принимать обоснованные управленческие решения, организуя деятельность управленческой команды;
- использовать инструменты и методы эффективного руководства.

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 экономических наук,
профессор ИБДА 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 руководителей (заместителей руководителей) отделов, служб, включенных в кадровый резерв ОСТ.

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, подбирать ключевых сотрудников компании и использовать их наиболее сильные стороны;
- развитие способности к эффективным внешним и внутренним коммуникациям, оптимизации собственного времени и времени сотрудников.

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 42 академических часа, включая 2 часа на итоговую аттестацию.

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

Программа является актуальной и может быть рекомендована к утверждению.

Руководитель и ведущий
консультант
Компании «БИТЕК»



Ковалев С.М.

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.....	6
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план.....	7
2.3. Содержание программы по темам	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	11
3.1. Кадровое обеспечение.....	11
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Оценка качества освоения программы	14

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя).

1. Общая характеристика программы повышения квалификации

1.1. Цель реализации программы

Освоить ключевые управленческие навыки, помогающие эффективно руководить подчиненными.

Сформировать у слушателей представление о наборе профессиональных компетенций современного руководителя.

Актуализировать уже наработанные и освоить новые навыки применения методов эффективного руководства.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.
4. Методические рекомендации по 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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».
8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
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. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный приказом Росстандарта Российской Федерации от 31 января 2014 г. № 14-ст (с изменениями и дополнениями).
11. 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).
12. 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. ¹	ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	Ключевых компетенций современного руководителя; методов эффективного командного взаимодействия; современных моделей управления командой в процессе цифровой трансформации организации; технологий принятия управленческих решений; психологических характеристик персонала и различных типов исполнителей; основ психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений, технологий управления конфликтами в организации; основных норм трудового права и их толкование с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики; алгоритмы высокой работоспособности, позволяющие не снижать результативность в условиях высокой нагрузки	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; консолидировать обратную связь от подчиненных, выявлять точки роста в командной работе; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций; применять нормы трудового законодательства в конкретных управленческих решениях; предотвращать физическое и эмоциональное выгорание	Развития навыков повышения личной эффективности, успешного руководства подчиненными, разрешения и предотвращения конфликтов.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование. Программа разработана для руководителей (заместителей руководителей) отделов, служб, включенных в кадровый резерв.

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения. Программа реализуется при непосредственном контакте со слушателем. Общая трудоемкость программы 42 академических часа, включая 2 часа на итоговую аттестацию.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день и 2 часа выделяется на итоговую аттестацию слушателей. 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 – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3.1

Учебный план (очная форма обучения)

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час.				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Всего	В том числе										
									Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.								
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	ПСК-1
1.	Личностное и профессиональное развитие руководителя	24	24	8		16													
1.1.	Ключевые компетенции руководителя	8	8	4		4													
1.2.	Эффективная работа в коллективе и команде	8	8			8													
1.3.	Управление энергией и профилактика выгорания	4	4	2		2													

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы
1. Личностное и профессиональное развитие руководителя	
1.1. Ключевые компетенции руководителя	Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками: способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям; умение четко подбирать ключевых сотрудников и использовать их наиболее сильные стороны. Персональный и корпоративный тайм-менеджмент: эффективная организация собственного времени и времени сотрудников компании.
1.2. Эффективная работа в коллективе и команде	Современная команда: постановка задачи. Определение команды, отличие команды от группы. Образ идеальной команды. Управленческая команда – место в системе управления организацией (подразделением), основные характеристики, ключевые функции. Алгоритм управления изменениями. Эффективная коммуникация в команде: базовые навыки эффективной коммуникации; умение слушать и слышать, решение коммуникативных задач, проработка внутренних установок; стили поведения в конфликтных ситуациях; особенности мотивации в постоянных или временных командах; алгоритм разрешения конфликтов в командах. Уровни командного взаимодействия: U-модель, Эмоциональный интеллект, Генеративный подход. Принятие командных решений в ситуации неопределенности. Идеальный командный игрок. 9 шагов построения эффективной команды - базовая модель трансформации и саморазвития. Современные модели управления командой в процессе цифровой трансформации организации.
1.3. Управление энергией и профилактика выгорания	Управление энергией как ключевой профессиональный навык руководителя. Источники личной энергии. Физические, эмоциональные и ментальные техники повышения личной эффективности. Проблема профессионального выгорания. Техники поддержания ресурсного состояния руководителя, позволяющие руководителю успешно справляться с нарастающим потоком входящих задач и проектов.
1.4. Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя	Культура речевого поведения руководителя. Речевая этика и речевой этикет в деловом общении. Публичная речь: основа убеждения. Способы преодоления волнения перед выступлением. Подготовка речи. Финальное выступление
2. Психология управления	
2.1. Руководство и подчинение	Требования, предъявляемые к руководителю. Индивидуальный стиль руководства. Психологические характеристики персонала. Лояльность персонала. Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных. Оценка профессионально-деловых характеристик работников. Психологические

	основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей. Потери от «слабых исполнителей». Построение системы взаимодействия с подчиненными. Формирование отношения к подчиненным. Типология подчиненных. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных. Позиции руководителя в управленческой иерархии. Позиционная безопасность руководителя.
2.2. Управление конфликтами	Выбор стратегии поведения в конфликте. Анализ глубинных интересов противоборствующих сторон. Технология сближения противоположных позиций. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов. Выявление истоков поведения человека, положительных намерений и создание атмосферы доверия и сотрудничества. Технология быстрого принятия правильных решений – развитие интуиции.
3. Управление персоналом	
3.1. Алгоритмы развития управленческого потенциала	Требования, предъявляемые к современному руководителю. Специфика профессиональных компетенций руководителя и лидера. Составляющие лидерского потенциала. Процесс управления организацией с позиции первого руководителя. Профессиональный и личностный рост как основа развития управленческого потенциала. Концепция непрерывного образования. Механизм формирования управленческих навыков. Состояние «потока». Ментальная стойкость и ментальная адаптивность. Стратегии мотивации. Стратегия и тактика развития личностных и профессиональных ресурсов руководителя.
3.2. Сложные и спорные вопросы правового регулирования трудовых отношений. Правоприменительная практика	Особый порядок расторжения договора в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата. Увольнение за неправомерные действия работника как вид дисциплинарной ответственности (порядок применения, обязательные условия, ограничения по срокам). Особенности прекращения трудового договора с отдельными категориями работников: руководителем организации, совместителем, работником, который несет материальную ответственность и т.д. Незаконность отстранения работников от работы: проблемы правового регулирования. Требования надзорных органов, обжалование результатов проверки. Анализ судебной практики по делам: о дисциплинарных взысканиях, об увольнениях работников, (в том числе при сокращении численности или штата работников; в связи с ликвидацией или реорганизацией организации) о взыскании материального ущерба с работника и др. Спорные судебные решения, правовые позиции высших судебных органов.

3. 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. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительные квалификации	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/полной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Журавская Галина Станиславовна	Московский технологический институт. Специальность: технолог, квалификация: инженер-технолог.		Директор Учебного центра повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Гранснефть» Института управления РАНХиГС. Штатный сотрудник.	к.э.н., доцент	35	35	30	1.1. Ключевые компетенции руководителя
Ублиев Сергей Владимирович	Московский институт молодежи. Специальность: психолог, квалификация: психолог-консультант.	Повышение квалификации. Степень -практик в искусстве системного управленческого коучинга, Performance and Alignment Network, 27.01.2016 г. Повышение квалификации. «Передовые методы Эриксоновой гипноза», Институт групповой и семейной психологии и психотерапии, 14.02.2016 г.	Доцент кафедры гуманитарных наук ИБДА РАНХиГС. Почасовая оплата труда.	к.псих.н., доцент	30	30	30	1.2. Эффективная работа в коллективе и команде

Иванов Александр Михайлович	Московский психолого-социальный институт. Специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.	-	Центр развития организаций и управления «Грани», директор. Почасовая оплата труда.	-	35	35	20	1.3. Управление энергией и профилактика выгорания 2.1.Руководство и подчинение 2.2. Управление конфликтами
Кулешов Владимир Васильевич	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; специальность: филология; квалификация: филолог, преподаватель.	«Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2019 г.	Школа риторики профессора Кулешова. Почасовая оплата труда.	к.филол.н., профессор	25	25	24	1.4. Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
Кутарова Мария Александровна	Института права и национальной безопасности РАНХиГС. Юридический факультет им. М.М. Сперанского. специальность: юриспруденция; квалификация: юрист, преподаватель.		Кафедра предпринимательского, трудового и корпоративного права, РАНХиГС Штатный сотрудник.	к.ю.н., доцент	26	26	25	3.2. Сложные и спорные вопросы правового регулирования трудовых отношений
Мосина Людмила Михайловна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; специальность: философские науки; квалификация: философ, преподаватель		Институт бизнеса и делового администрирования все сотрудники подразделения: Институт бизнеса и делового администрирования Почасовая оплата труда.		35	35	35	3.1. Алгоритмы развития управленческого потенциала

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.

3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

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

Примерный перечень заданий для практических занятий

Задание 1.

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

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

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

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

Д. Различные стили руководства в зависимости от настроения руководителя

Нормативно – правовые документы

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. №109н.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (с таблицей изменений и с путеводителем по судебной практике). Москва: Проспект, 2025. – 320 с.

Основная литература

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 264 с.
2. Адизес И. К. Развитие лидерства. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 259 с.
3. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 260 с.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт, 2024. - 387 с.
5. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бороздина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5ad88849c699f8.84103245. - ISBN 978-5-16-

- 013292-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1970290>
6. Волкогорова О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогорова, А. Т. Зуб. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2023. — 352 с. - ISBN 978-5-8199-0158-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2012580>
7. Глазырин И. Let's come together. Эффективная коммуникация внутри команды. М.: Альпина Про. 2025.
8. Заварзина О. В. Психология общения. ВО. Учебник. — М.: КУРС. 2024. 184 с.
9. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Психологические механизмы командообразования. — М.: Юрайт. 2024. 663 с.
10. Островский Э. В. Психология менеджмента: учебное пособие / Э. В. Островский. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2024. — 240 с. - ISBN 978-5-9558-0340-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2095599>
11. Собольников В. В. Психология профессиональной деятельности в экстремальных условиях. — М.: Юрайт. 2024. 191 с.
12. Шаронов В., Дубовицкая Е. Устойчивое развитие. Как обеспечить рост бизнеса и создание долгосрочных ценностей. М.: Сколково бизнес ревью. 2025.

4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации слушателя:

- 1. Ключевым критерием оценки эффективности работы команды является**
А. Достижение поставленных целей
В. Отсутствие конфликтов
С. Экономия ресурсов
D. Творческий подход к решению проблем
- 2. Команда устойчива только в том случае, если**
А. Каждый член группы может выполнять не одну, а несколько функций
В. Работа идет в условиях кризиса
С. Присутствуют общие ценности
D. Отсутствуют конфликты
- 3. Для какой стадии развития команды особенно характерны конфликты?**
А. Стадия формирования команды
В. Стадия выяснения отношений
С. Стадия согласования правил
D. Стадия продуктивной работы
- 4. Какая «болезнь роста» типична для стадии формирования команды?**
А. Настороженность и неуверенность в себе
В. Обиды и конфликты
С. Бесконечные дискуссии и споры
D. Отсутствие притока свежих идей и нетрадиционных решений
- 5. Должна ли эффективная команда включать людей разного типа?**
А. Нет, тогда руководитель потратит слишком много времени на поиск подходящих людей
В. Да, слабые стороны одних компенсируются сильными сторонами других
С. 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**
А. Формирователь

- В. Оценщик
- С. Мыслитель
- Д. Разведчик

7. Что происходит при отсутствии в команде «Председателя» (по Р.Белбину) ?

- А. Действия одних людей не согласуются с действиями других
- В. Никто не берется за «неинтересные» дела
- С. Все чаще возникают конфликты личного плана
- Д. Нет притока свежих идей и нетрадиционных решений

8. В каком случае целесообразно отказаться от принятия командных решений?

- А. Лидеру команды присущ авторитарный стиль руководства
- В. У каждого члена команды свое мнение по проблеме
- С. Дефицит времени
- Д. Отсутствует полная и достоверная информация

9. Какие негативные процессы командной работы, на ваш взгляд, сложнее всего поддаются регулированию со стороны менеджера?

- А. Ограниченность ресурсов для решения проблемы
- В. Отсутствие времени на групповое обсуждение проблемы
- С. Пассивность лидера
- Д. Групповое единомыслие

10. Какое высказывание, на ваш взгляд, неверно?

- А. 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

- A. От личностных предпочтений руководителя
 - B. От наличия или отсутствия времени на решение задачи
 - C. От сложности решаемой задачи
 - D. От готовности подчиненного к выполнению задачи
- 16. Главными составляющими готовности подчиненного к выполнению задачи являются**
- A. Уровень оплаты + отношение к подчиненному со стороны руководителей
 - B. Уровень оплаты + мотивация
 - C. Способность + уровень оплаты
 - D. Способность + настрой
- 17. Готовность подчиненного к выполнению задачи определяется**
- A. В зависимости от его опыта работы
 - B. В зависимости от его лояльности
 - C. Только по отношению к конкретной задаче
 - D. Только по факту выполнения задания
- 18. Способность подчиненного к выполнению задачи (знания, опыт, навык) определяется**
- A. Факторами прошлого
 - B. Факторами настоящего
 - C. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)
 - D. Только по факту выполнения задания
- 19. Настрой подчиненного к выполнению задачи (преданность и желание выполнять работу) определяется**
- A. Факторами прошлого
 - B. Факторами настоящего
 - C. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)
 - D. Только по факту выполнения задания
- 20. 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
- 21. Согласно количественным исследованиям принцип Паретто может применяться**
- A. В области планирования времени руководителей и подчиненных
 - B. В области планирования времени подчиненного
 - C. В области планирования времени руководителя
 - D. В самых различных сферах жизни
- 22. В соответствии с матрицей Эйзенхауэра основное внимание, время и силы руководителя должны уделяться делам**
- A. Важным и срочным
 - B. Важным, но не срочным
 - C. Не важным и срочным
 - D. Не важным и не срочным
- 23. 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
- 24. Что можно считать однозначным недостатком электронных средств организации рабочего времени?**
- A. Сложно вносить исправления

В. Невозможно обеспечить безопасность данных

С. Заданная структура информации

Д. Легко сортировать информацию

25. Эффективная организация рабочего времени определяется прежде всего

А. Правильным планированием

В. Наличием персональных помощников

С. Отказом от неоправданных затрат усилий и ресурсов

Д. Использованием современных технических средств организации рабочего времени

26. Гибкость как условие эффективного планирования рабочего времени означает

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

В. 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 отказаться от достижения результата, если обстоятельства не складываются благоприятно

27. 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

28. 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

29. 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».

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

Таблица 6

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

Таблица 7

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Знает ключевые компетенции современного руководителя; методы эффективного командного взаимодействия; современные модели управления командой в процессе цифровой трансформации организации; технологии принятия управленческих решений; психологические характеристики персонала и различных типов исполнителей; основы психологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений; технологии управления конфликтами в организации; основные нормы трудового права и их толкование с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики ключевые компетенции современного руководителя; алгоритмы высокой работоспособности, позволяющие не снижать результативность в условиях высокой нагрузки. 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; консолидировать обратную связь от подчиненных, выявлять точки роста в командной работе; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций; применять нормы трудового законодательства в конкретных управленческих решениях; предотвращать физическое и эмоциональное выгорание. Владеет навыками повышения личной эффективности, успешного руководства подчиненными, разрешения и предотвращения конфликтов.