

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. директора ИУ РАНХиГС

М.В. Хайруллина

« 3 » июля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Управленческие навыки руководителя

Москва, 2025

Разработчики:

К.э.н., доцент кафедры корпоративного
управления, заместитель директора программы
Центра корпоративного и бизнес-образования
факультета менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС



В.В. Перцов

Руководитель программы:

К.э.н., доцент кафедры управления фирмой,
директор программы Центра корпоративного и
бизнес-образования факультета менеджмента и
инноватики Института управления РАНХиГС



Б.Р. Асатрян

Руководитель
структурного подразделения:

Директор Центра корпоративного и бизнес-
образования, доктор делового
администрирования



О.В. Гумилевская

Доктор экономических наук, профессор,
Декан факультета «Менеджмента и
инноватики»



С.С. Серебрянников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета Института управления «16» июня 2025 г., протокол № 5.

Центр ФОРТ Инв-

Выписка из протокола № 5
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

г. Москва

16 июня 2025 года

Председатель Ученого совета: и.о. директора Института управления Хайруллина М.В.

Списочный состав Ученого совета: 27 чел.

На заседании присутствует: члены Ученого совета 22 чел., приглашенные 6 чел. (явочный лист прилагается).

По пункту 5 повестки дня

СЛУШАЛИ:

Заместителя декана факультета менеджмента и инноватики Института управления Харитонову С.С. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя».

ПОСТАНОВИЛИ:

По итогам открытого голосования («за» единогласно) принято решение утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя» Факультета менеджмента и инноватики Института управления.

Председатель Ученого совета
И.о. директора Института управления

М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря

И.В. Гунина

РЕЦЕНЗИЯ
на программу повышения квалификации
«Управленческие навыки руководителя»,
разработанную факультетом менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС

Рецензируемая программа повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя» факультета менеджмента и инноватики Института управления РАНХиГС имеет большое практическое значение в достижении поставленной цели — повышения квалификации молодых специалистов в области управления и менеджмента, а также иных компетенций в категории «soft skills».

Данная Программа способствует получению руководителями самых современных знаний и отработке практических навыков в построении на предприятии эффективных коммуникаций, совершенствованию профессиональных и деловых компетенций работников для решения бизнес-задач. Особенно актуальной является эта тема на фоне ускорения изменений в цифровой среде, т.к. цифровая трансформация бизнеса будет непрерывно связано с развитием профессиональных компетенций руководителей, способных эффективно трудиться.

В программе рассматриваются модули, посвященных основным навыкам современного менеджера: мета-компетенции, коммуникация, мотивация, управление командой, разработка и принятие решений, само- и тайм-менеджмент, а также делегирование полномочий и ответственности.

Структура программы характеризуется логичностью и комплексностью. Содержание разделено на 6 тематических блоков, тесно связанных друг другом имеющих взаимодополняющую информацию, позволяющую смотреть на решение управленческих проблем всесторонне.

К сильным сторонам программы можно отнести также блестящий состав имеющих многолетний опыт работы разработчика и преподавателя в реальном секторе консалтинговой деятельности, опыт стажировок на предприятиях и многочисленных курсов повышения квалификации и профпереподготовки.

К слабым сторонам программы относится малое количество времени на самостоятельную проработку материала между темами в связи с интенсивным процессом обучения. Программа реализуется с использованием ДОТ, что позволяет вовлекаться в учебный процесс представителям разных регионов России.

Таким образом, рецензируемая программа повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя» факультета менеджмента и инноватики Института

управления РАНХиГС отличается новизной в подаче материала и актуальностью содержания, действительно способствует повышению профессионализма менеджеров среднего и высшего звена и может быть рекомендована к утверждению и реализации.

Рецензент:

к.э.н. доцент, начальник управления КИС

ООО «РЖД-ТехСервис»

Шапошников А.М.

Дата:

Подпись:

А.М. Шапошников

РЕЦЕНЗИЯ
на программу повышения квалификации
«Управленческие навыки руководителя»,
разработанную факультетом менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС

Рецензируемая дополнительная профессиональная программа (ДПП) повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя» разработана на факультете менеджмента и инноватики ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» в соответствии с системой документов, разработанных с учётом требований рынка труда, а также Федеральных государственных образовательных и профессиональных стандартов.

Целью реализации программы является повышение профессионального уровня руководителей и менеджеров компаний крупного, среднего и малого бизнеса. Общая характеристика программы содержит информацию о цели реализации, нормативно-правовой базе, планируемых результатах освоения, категории слушателей, форме обучения и сроках освоения, а также режиме занятий.

Содержание учебной программы включает календарный учебный график, учебный план и рабочие программы модулей. В разделе организационно-педагогического обеспечения представлены кадровое, материально-техническое, программное, учебно-методическое и информационное обеспечение программы.

Учебный план состоит из 6 тематических блоков, формирующих весь необходимый перечень профессиональных компетенций, предусмотренных профессиональными стандартами. Качество содержательной составляющей учебного плана не вызывает сомнений.

Включенные в план модули раскрывают сущность актуальных на сегодняшний день компетенций руководителей разного уровня и их влияние на стратегию развития компании. Для этого рассматриваются такие аспекты как создание эффективной системы оценки компетентности и дальнейших подходов к профессиональному развитию работников организации. Структура плана в целом логична и последовательна. В учебном процессе прослеживается использование активных и интерактивных форм проведения занятий, включая дискуссии, деловые игры, разбор конкретных ситуаций и др. Оценка качества освоения программы включает текущий контроль успеваемости (ТКУ) в виде общей активности слушателей и диспутов по актуальным вопросам, промежуточную аттестацию (ФА) в виде выполнения практических заданий и итоговую аттестацию (ИА) в форме

тестирования. В качестве сильных сторон программы следует отметить возможность применения слушателями полученных знаний на практике уже с первых занятий.

В целом рецензируемая дополнительная профессиональная программа (ДПП) повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя», разработанная на факультете менеджмента и инноватики ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» отвечает основным требованиям способствует совершенствованию управленческой деятельности на предприятии. Программа рекомендована для реализации на факультете менеджмента и инноватики Института управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» для повышения квалификации руководителей среднего и высшего звена российских организаций и предприятий.

Рецензент: Заведующая кафедрой корпоративного управления,
к.э.н., профессор Коробейникова С.В.

Дата:

Подпись:



СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	10
1.5. Формы обучения и сроки освоения	10
1.6. Период обучения и режим занятий	10
1.7. Документ о квалификации	10
2. Содержание программы	10
2.1. Календарный учебный график	10
2.2. Учебный план	11
2.3. Содержание программы по темам.....	13
3. Организационно-педагогические условия обеспечения программы	15
3.1. Кадровое обеспечение	15
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	16
4. Оценка качества освоения программы	19
Приложение №1. Рецензии (внутренняя и внешняя)	

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя» (далее – программа, ДПП ПК) разработана в Центре корпоративного и бизнес-образования факультета менеджмента и инноватики Института управления РАНХиГС.

1.1. Цель реализации программы

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управленческие навыки руководителя» является совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности руководителей различного уровня и совершенствование профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Задачи программы:

- знать и уметь использовать ключевые управленческие навыки руководителя в сфере своей профессиональной деятельности;
- освоить и полноценно владеть управленческими коммуникациями;
- управлять межличностными коммуникациями;
- освоить технику модерации обсуждений и дискуссий;
- использовать разнообразные схемы и подходы мотивации.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам";
3. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
4. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 г. № ДЛ-1/05вн).

5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136), код 07.003).
6. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
7. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02--461 от 19 апреля 2019 года.
8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (утв. Приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).
9. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)» № 02-835 от 13 августа 2021 г.

1.3. Планируемые результаты обучения

Результаты освоения программы определяются приобретаемыми выпускником компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности. Данные компетенции, приобретённые на предыдущих этапах обучения или опыта работы, подлежат совершенствованию в рамках программы повышения квалификации.

Планируемые результаты обучения представлены в табл. 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК) (совершенствуются) и профессионально- специализированные компетенции или трудовые функции (ПСК) (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно- управленческая деятельность	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия ¹	Основ менеджмента Базовых теорий мотивации персонала Принципов организации коллективного взаимодействия Видов анализа личности Значимых в практике управления теорий коммуникации Стратегических целей организации и измеримых показателей оперативных целей Методы оценки обоснованных организационно-управленческих решений, их операционной и организационной эффективности, социальной значимости	Умение эффективно выстраивать управленческую коммуникацию Успешно применять новые коммуникативные технологии, способствующие включенности исполнителей Организовывать коллегиальное взаимодействие Анализировать управленческие проблемы Оценивать операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость Обеспечивать реализацию управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды	Владения вербальными и невербальными коммуникативными техниками Принятия управленческих решений Осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода Разработки организационных, социальных и межличностных взаимодействий
ВД 2. Деятельность по развитию персонала	ПСК-1 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала ²	Системы, способов, методов, инструментов построения профессиональной карьеры Методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций Системы, методы и формы	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры	Анализа структуры, планов и вакансий организации Анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах Подготовки проектов

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (утв. Приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136), код трудовой функции D/01.6.

	материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии, методы формирования и контроля бюджетов Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Основ профессиональной ориентации Основ документооборота и документационного обеспечения Основ производственной деятельности организации Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Структуры организации и вакантные должности (профессии, специальности) Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права Законодательства Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала Порядок заключения договоров (контрактов) Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними Системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала	Определять критерии формирования кадрового резерва организации Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры Составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры Работать с информационными системами и базами данных по персоналу Соблюдать нормы этики делового общения	документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат Разработка планов профессиональной карьеры работников Формирование кадрового резерва Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию
--	---	---	---

УК - универсальные компетенции (совершенствуются)			
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни ³	Основ социальной коммуникации Основ теории переговоров Основ формальной логики Видов современных коммуникативных технологий, в том числе на иностранном языке, для академического и профессионального взаимодействия Современных средств информационно-коммуникационных технологий Практических инструментов управления временем Особенностей правового мышления и левополушарного и левополушарного мышления Конфликтологии и уровней общения Социальных ролей в бизнесе и личной жизни	Поддерживать баланс времени, сил, власти в процессе высказывания сторон и отстаивания ими своих точек зрения Выделять значимую информацию из прагматических текстов справочно-информационного и рекламного характера Вести диалог, соблюдая нормы речевого этикета, используя различные стратегии; Поддерживать контакты при помощи электронной почты Проводить аудит системы управления временем Эффективно выстраивать коммуникационный процесс Использовать репродуктивное мышление при принятии решений Проводить аудит личной эффективности	Правила составления и оформления информационно-справочных, организационных, управленческих документов Правила создания и ведения баз данных служебных документов в организации Системы электронного документооборота Правила и сроки отправки исходящих документов Правила проведения деловых переговоров Развития креативности Использования «обратной связи» Эффективного использования инструментов организации, планирования и контроля Формирования индивидуального ресурсного состояния и управления им

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (утв. Приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).

1.4. Категория слушателей

Эта программа, предназначенная для лиц с небольшим опытом в бизнесе. Основной целью обучения является раскрытие своего потенциала, а также освоение навыков в области стратегического планирования, коммуникаций, мотивации, лидерства, делегирования и тайм-менеджмента.

Требования к слушателям программы: высшее образование, подтвержденное документами государственного образца.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения по программе – заочная. Программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Срок освоения программы – 72 академических часа, в том числе 34 академических часа контактной работы, 36 академических часов самостоятельной работы и 2 академических часа на итоговую аттестацию.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – 25 дней. Обучение осуществляется с применением ДОТ (дистанционных образовательных технологий).

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

Календарный учебный график содержит следующие условные обозначения:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением ДОТ

ТКУ ДОТ – текущий контроль успеваемости с применением ДОТ

СР ДОТ – самостоятельная работа с применением ДОТ

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ

Календарный учебный график

Таблица 2

Период обучения: 25 дней										
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день
УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ
Период обучения: 25 дней										
12 день	13 день	14 день	15 день	16 день	17 день	18 день	19 день	20 день	21 день	22 день
УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ
Период обучения: 25 дней										
23 день	24 день	25 день								
УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ, СР ДОТ	СР ДОТ, ИА ДОТ								

2.2. Учебный план

Учебный план программы повышения квалификации представлен в табл. 3.

Таблица 3

Учебный план

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа					Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости ¹	Промежуточная аттестация ²	Итоговая аттестация	Код компетенции
			Всего	В том числе				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		Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
1	Управление в условиях неопределенности. Навыки и компетенции современного руководителя (Hard, Soft, Meta компетенции)		-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	6	6	О, Т	-	-	ПСК-1			
2	Коммуникации в бизнесе и практике управления		-	-	-	-	-	-	10	4	-	6	-	8	8	Д	-	-	ОПК-3			
3	Мотивация в системе развития персонала		-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	6	6	Т	-	-	ПСК-1			
4	Руководитель как модератор. Социальная компетентность руководителя		-	-	-	-	-	-	8	4	-	4	-	8	8	Д, Т	-	-	ОПК-3			
5	Управленческая эффективность		-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	4	4	О	-	-	ОПК-3			
6	Самоменеджмент и потенциал успеха		-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	4	4	Т	-	-	УК-6			
	Итого:	70	-	-	-	-	-	-	34	16	-	18	-	36	36	-	-	-				

¹ O – опрос, T – тестирование, Д – диспут² 3 – зачет в форме тестирования, (П) – дистанционная форма проведения

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы

№/п	Содержание темы
Модуль 1. Управление в условиях неопределенности. Навыки и компетенции современного руководителя (Hard, Soft, Meta компетенции)	Модели восприятия мира. SPOD, VUCA, BANI, TACI, SHIVA миры. Hard&Soft Skills как жесткие и профессиональные навыки руководителя. Универсальные социально-психологические навыки – Meta компетенции и их роль в становлении личности руководителя. Техники развития эмоционального интеллекта. Управление путем делегирования как способ раскрытия потенциала менеджера.
Модуль 2. Коммуникации в бизнесе и практике управления	Управленческая коммуникация. Структура коммуникации. Процессы коммуникации в современной организации. Алгоритм подготовки к деловой беседе. Объекты управленческой коммуникации. Обратная связь. Барьеры в коммуникации. Деловая переписка. Мессенджеры для бизнеса. Правила сетевого нетикета.
Модуль 3. Мотивация в системе развития персонала	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Способы мотивации персонала. Формы стимулирования труда. Материальная мотивация персонала. Эффективные формы нематериальной мотивации. Теории мотивации в практике маркетинга и продаж. Алгоритм разработки системы мотивации. Аудит системы мотивации
Модуль 4. Руководитель как модератор. Социальная компетентность руководителя	Новая роль руководителя в современном мире. Типы руководителей. Модель И. Адизеса. Жизненный цикл компании. Типология руководителя по В. Герчикову. Руководство, власть, лидерство. Формальный и неформальный лидер. Харизматический лидер. Понятие модерации. Правила модерации. Визуализация и ее инструменты. Анализ проблемы. Сбор вариантов решения. Оценка собранных вариантов решения. Выбор варианта решения. Реализация варианта решения. Анализ и контроль исполнения. Принципы формирования профессиональной компетентности руководителя. Сущность и структура профессиональной компетентности руководителя. Основные подходы к проектированию модели профессиональной компетентности Развитие профессиональной компетентности
Модуль 5. Управленческая эффективность	Экономический эффект и эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Эффективность управляемого объекта. Необходимость оценки эффективности управленческих решений. Характеристика видов эффективности управленческих решений. Показатели оценки эффективности управленческих решений. Методы оценки

	экономической эффективности управленческих решений.
Модуль 6. Самоменеджмент и потенциал успеха.	Понятие и цели самоменеджмента. Принципы самоменеджмента. Инструменты самоменеджмента. Тайм-менеджмент. Зачем нужно управлять временем? Принципы и инструменты управления временем. Эффективные методы планирования. Потенциал успеха. Обработка полученной о себе информации. Развитие потенциала, раскрытие внутренних резервов: внутренние и внешние источники.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Профессорско-преподавательский состав программы профессиональной переподготовки и учебно-вспомогательный персонал, сопровождающий учебный процесс, прошли повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)».

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в профессиональной деятельности и/или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Перцов Всеволод Викторович	Международный славянский институт Специальность: юриспруденция, квалификация: юрист	РАНХиГС Профессиональная переподготовка: Специалист по юридическому сопровождению малого и среднего бизнеса Специалист-экономист по оптимизации и повышению эффективности деятельности предприятия Специалист по развитию личной	Доцент кафедры корпоративного управления, заместитель директора программы Центра корпоративного и бизнес-образования факультета менеджмента и инноватики Института управления РАНХиГС	к.э.н.	18	17	3	Модуль 1. Управление в условиях неопределенности. Навыки и компетенции современного руководителя (Hard, Soft, Meta компетенции) Модуль 2. Коммуникации в бизнесе и практике управления Модуль 3. Мотивация в системе развития персонала Модуль 4. Руководитель как модератор. Социальная

		и профессиональной эффективности Специалист по сопровождению гражданско-правовых взаимоотношений физических и юридических лиц							компетентность руководителя Модуль 5. Управленческая эффективность Модуль 6. Самоменеджмент и потенциал успеха
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Взаимодействие со слушателями по программе происходит в синхронном и асинхронном режиме. Синхронный режим включает общение преподавателя со слушателями либо групповую работу слушателей в режиме реального времени с использованием аудио- и видео-конференц-связи.

Таким образом, лекционные и практические занятия проводятся в режиме вебинаров в соответствии с графиком на платформе СДО РАНХиГС, либо других рекомендованных РАНХиГС альтернативных платформах: Яндекс платформа, Webinar и пр. Выбор платформы для занятий осуществляется преподавателем. Асинхронный режим предполагает самостоятельное изучение слушателями дополнительных материалов, подготовку домашних заданий, выполнение практических рекомендаций и итогового аттестационного задания.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Управление в условиях неопределенности. Навыки и компетенции современного руководителя (Hard, Soft, Meta компетенции):

Примерные вопросы для опроса

1. Что такое soft skills
2. Что такое hard skills
3. Что такое Мета навыки
4. Как они взаимосвязаны
5. Как HR-специалисты оценивают soft, hard & meta skills соискателей
6. Как развить и улучшить навыки
- 7.

Meta&Soft комбинации

МЕТА	SOFT
Осознанность как внимание к себе Управление ресурсом Управление фокусом Единство мыслей и действий Со-творчество вместо конкуренции Принятие себя Принятие других Проявление воли Способность управлять своим вниманием вне зависимости от окружающего контекста Критическое восприятие и объективный взгляд на вещи,	Коммуникация Сервисность/Клиентоориентированность Управление проектами, людьми и собой Наставничество и менторинг Решение проблем Принятие решений Эмоциональный интеллект Ненасильственное общение Управление знаниями Работа в режиме неопределенности Бережливое производство Экологическое мышление Самоанализ и саморефлексия

Тестовое задание

Бостонский опросник для определения уровня эмоционального интеллекта

В каждом вопросе отметьте ответ, наиболее близко соответствующий вашим ощущениям.

A B C D

1. Замечаете ли вы перемены в собственном настроении?
Всегда
Иногда
Редко
Никогда
2. Замечаете ли вы, когда уходите в оборону?
Всегда
Иногда
Редко
Никогда
3. Замечаете ли вы, когда ваши эмоции начинают влиять на работу?
Всегда
Иногда
Редко
Никогда
4. Насколько быстро вы замечаете, что начали выходить из себя?
Очень
Быстро
не сразу
не скоро
очень нескоро
5. Насколько быстро вы осознаете, что ваши мысли приобрели негативную окраску?
сразу же
быстро
через некоторое время
слишком поздно
6. Можете ли вы расслабиться, находясь под давлением?
с легкостью
без особого труда
вряд ли
ни за что
7. Справляетесь ли вы с работой, когда злитесь?
как правило
иногда
редко
никогда
8. Разговариваете ли вы сами с собой, чтобы остудить свой гнев или тревогу?
Часто
Иногда
Редко
Никогда
9. Сохраняете ли вы спокойствие, сталкиваясь с чужой злобой или агрессией?
всегда

- как правило да
иногда
нет
10. Насколько хорошо вы можете сосредоточиться, находясь в состоянии тревоги?
Прекрасно
Достаточно хорошо
еле-еле
никак не могу
11. Быстро ли вы оправляетесь после неудач?
да всегда
иногда
когда как
никогда
12. Выполняете ли вы свои обещания?
всегда без исключений
достаточно хорошо
редко
никогда
13. Можете ли вы в данный момент заставить себя действовать?
да, всегда
да, иногда
редко
никогда
14. Насколько охотно вы меняете тактику, если используемый вами метод не работает?
с готовностью достаточно
охотно
не слишком охотно
очень
не охотно
15. Можете ли вы набраться энергии, чтобы заняться скучной работой и выполнить ее?
могу всегда
как правило да
редко
не могу
16. Склонны ли вы к активному поиску путей решения конфликтов?
да, всегда
иногда
редко
никогда
17. Насколько сильно вы влияете на других в том, что касается выбора способа работы?
очень сильно
достаточно сильно
слабо
не влияю
18. Насколько охотно вы выступаете представителем других людей?
очень охотно
меня можно уговорить
достаточно не охотно
ни под каким видом
19. Можете ли вы продемонстрировать сопереживание чувствам другого?
всегда
иногда

редко

никогда

20. До какой степени вам, по вашему мнению, верят и доверяют окружающие?

часто

иногда

очень редко

никогда

21. Как вы считаете, вы способны поднимать дух окружающих и улучшать их самочувствие?

да, всегда

да, иногда

редко

никогда

22. Насколько свободно вы предлагаете другим людям помощь и содействие?

Очень свободно

достаточно свободно

неохотно

достаточно охотно

23. Чувствуете ли вы, когда другие испытывают злость или тревогу? Откликаетесь ли соответствующим образом?

да, всегда

да, часто

очень редко

никогда

24. Насколько эффективно вы можете выразить свои чувства?

Очень эффективно

Достаточно эффективно

не слишком эффективно

не могу

25. Участвуете ли вы в управлении конфликтами и эмоциями в вашей рабочей группе или семье?

да, часто

да, иногда

редко

никогда

Оценка результатов:

Поставьте 4 балла за каждый ответ из колонки А,

3 балла за ответы из колонки В,

2 балла за ответы из колонки С,

1 балла из колонки D.

Запишите результаты в таблицу и подсчитайте результаты

Коммуникации в бизнесе и практике управления:

Примерные вопросы для диспута (кейсы)

Кейс № 1. Слияние команд с разной культурой

Задачи:

выбрать лучших для оптимизации оргструктуры;

объединить и сплотить две очень разные команды.

Сложность: нужно быстро оценить потенциал многих новых людей.

Ситуация. Произошло слияние двух банков. Предстоит сокращение штата: вместо двух центральных команд надо сформировать одну, без дублирования функций. Простой

вариант — попрощаться с командой приобретенного банка, оставив только «своих», из банка-покупателя, — не подходит. На ключевых сотрудниках приобретенного банка завязаны важные клиенты и внутренние процессы. Надо выбрать лучших из обеих команд и объединить их в одну. При этом банки кардинально отличаются по корпоративной культуре: один — клиентоориентированный, с современными бизнес-процессами, второй — его полная противоположность. Нужно понять, кого из сотрудников второго банка можно переориентировать на новый стиль работы, а кто для него категорически не подходит. Коллективы банков настроены по отношению друг к другу недружелюбно. Первые кажутся вторым захватчиками, вторые первым — отсталыми по бизнес-культуре.

Кейс № 2. Раскол между «старожилами» и «новичками»

Задача: подружить новичков и старожилов в смешанной команде.

Сложность: старожилы в ностальгии по «золотому веку» и не настроены на сближение. **Ситуация.** Из слаженной, очень дружной команды отдела ушел костяк сотрудников — руководителя переманили, и он увел с собой несколько ключевых коллег. На вакантные места нашли хороших специалистов, но им трудно: старожилы скучают по ушедшим коллегам и не настроены принимать новичков, новички чувствуют себя неловко. Открытой вражды пока нет, но зарождается почва для нее: отдел раскололся на две группы — «старая гвардия» и «новобранцы».

Кейс № 3. «Холодная война» между отделами

Задачи:

Избавиться от «войны» между двумя связанными отделами;
Донести, что все работают для одной общей цели.

Сложность: люди почти не общаются вживую, только по «электронке».

Ситуация. У двух отделов — кол-центра и отдела продаж — копится недовольство друг другом. Функции двух отделов тесно связаны, но вживую коллеги почти не общаются — всё взаимодействие происходит по электронной почте и через CRM. У каждого отдела есть причины для недовольства другим отделом. Копится вражда. Операторы кол-центра обзывают базу потенциальных клиентов и назначают встречи для демонстрации продукции компании, и на эти встречи едут сейлз-менеджеры. KPI операторов привязаны к количеству назначенных встреч, KPI сейлз-менеджеров — к количеству продаж. Сейлз-менеджер получает информацию о встрече из CRM. Приезжая, он видит клиента, который совсем не заинтересован в продукте и согласился на презентацию нехотя, под давлением оператора. Сделка не получается, сейлз-менеджер зря потратил время и злится на операторов за формальный подход к назначению презентаций.

Мотивация в системе развития персонала:

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
 4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
 5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:
 1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
 2. В своей работе я полный хозяин.
 3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.
3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Если предложат намного более высокую зарплату.
 2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
 3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
 4. Если это очень нужно для организации.
 5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).
5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
 2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
 3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
 4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
 5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
6. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:
 6. Заработная плата и премии
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
 7. Доплаты за квалификацию
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
 8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
 9. Социальные выплаты и льготы, пособия
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
 10. Доходы от капитала, акций
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
 11. Любые дополнительные приработки
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
 12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.
13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.
 1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
7. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:
 1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
 2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
 3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
 4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
8. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
 2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
 3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
 4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
 5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
9. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
 2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
 3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
 4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
 5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.
10. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
 2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
 3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
 4. Вряд ли: на зарботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
 5. Нет, не нужны мне лишние заботы.
11. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Наиболее интересную, творческую.
 2. Наиболее самостоятельную, независимую.
 3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
12. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
 2. Уровень его профессионализма, квалификации.
 3. Насколько хорошо он «устроился».
 4. Насколько его уважают в организации.
 5. Насколько он самостоятелен, независим.
13. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:
 1. Освоить новую профессию.
 2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
 3. Перейти на менее удобный режим работы.
 4. Работать более интенсивно.
 5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
 6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.
14. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
 2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
 3. Высокий уровень оплаты.
 4. Возможность организовывать работу других людей.
 5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
 6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.
15. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:
 1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
 2. Не против, если это нужно для пользы дела.
 3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
 4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
 5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
 6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
 7. Да, чем я хуже других?
 8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Руководитель как модератор. Социальная компетентность руководителя:

Примерные вопросы для диспута

Вы модератор совещания команды и должны работать с реакциями группы. Как вы будете реагировать на следующие проявления группы:

1. Группа предлагает идеи не по теме.
2. Идеи представляют собой лишь пожелания, причем поверхностные и недостаточно конкретные.
3. Ослабевает поток идей (мучительная тишина).

4. Несколько участников команды высказываются или предлагают идеи одновременно.
5. Некоторые члены группы не принимают участия в работе.
6. Группа ведет дискуссии и критикует.
7. Над модератором команды подсмеиваются.

Тестовое задание

Будьте внимательны. Расставьте оценки от 1 (наименее подходящее описание меня) до 4 (наиболее подходящее описание меня) в каждом блоке сравнения. Нельзя ставить одинаковые оценки разным характеристикам в одном блоке. Например, это будет неверно, если Вы сделаете следующим образом: 2 характеристики в блоке получили оценку 2, а две остальные - оценку 4. Даже если Вам кажется, что несколько характеристик одинаково Вам подходят, сделайте выбор и проранжируйте все характеристики от 1 до 4.

1

- А Вовлеченный
- Б Сомневающийся
- В Яркий
- Г Отзывчивый

2

- А Прямолинейный
- Б Анализирующий
- В Харизматичный
- Г Чувствующий

3

- А Делающий
- Б Созерцающий
- В Провоцирующий
- Г Сопереживающий

4

- А Отдающий себе отчет
- Б Оценивающий
- В Идущий на риск
- Г Благожелательный

5

- А Результативный
- Б Логичный
- В Задающий вопросы
- Г Интуитивный

6

- А Упорный
- Б Консервативный
- В Радикальный
- Г Общительный

7

- А Активный
- Б Наблюдающий
- В Абстрактный

Г Взаимодействующий

8

А Прагматичный

Б Размышляющий

В Смотрящий в будущее

Г Теплый

9

А Побеждающий

Б Точный

В Концептуальный

Г Стремящийся к консенсусу

10

А Рациональный

Б Сдержанный

В Генерирующий идеи

Г Осведомленный

11

А Деловой

Б Аккуратный

В Яркий

Г Приятный

12

А Реалистичный

Б Осторожный

В Мечтающий

Г Объединяющий

Управленческая эффективность:

Примерные вопросы для диспута

1. Насколько вы удовлетворены текущим уровнем управления в компании?

Этот вопрос является отличным стартовым пунктом, так как он предоставляет общую картину настроения сотрудников.

2. Считаете ли вы, что руководство компании обладает четкой и эффективной стратегией?

Этот вопрос поможет выяснить, имеют ли сотрудники доверие к текущей стратегии менеджмента.

3. Насколько эффективно руководство общается с сотрудниками?

Общение является ключевым элементом в управлении. Ответы на этот вопрос покажут, насколько информация течет свободно на всех уровнях.

4. Получаете ли вы регулярную и конструктивную обратную связь от своих руководителей?

Обратная связь важна для профессионального и личного развития каждого сотрудника.

5. Чувствуете ли вы, что вашим профессиональным и личным качествам здесь уделяется должное внимание?

Этот вопрос касается индивидуального развития и мотивации сотрудников. Ответы могут показать, есть ли в компании условия для персонального и карьерного роста.

6. Насколько мотивирующими являются цели и задачи, которые перед вами ставит руководство?
Установление правильных целей является важным аспектом управления. Этот вопрос поможет понять, насколько эффективно руководство вдохновляет своих сотрудников.
7. Считаете ли вы, что ресурсы и время распределяются эффективно?
Эффективное распределение ресурсов и времени — ключ к успешному выполнению задач. Это вопрос, который может дать вам понимание, насколько хорошо руководство управляет этим аспектом.
8. Как вы оцениваете систему принятия решений в компании?
Принятие решений — еще одна критическая зона управления. Вопрос дает понимание о том, насколько сотрудники доверяют этому процессу.
9. Чувствуете ли вы поддержку со стороны своих коллег и руководителей?
Сотрудничество и поддержка внутри команды — важные показатели эффективного управления.
10. Насколько четко распределены роли и обязанности в вашей команде?
Распределение ролей и задач важно для оптимизации рабочего процесса и предотвращения перекрестных функций или конфликтов.
11. Как бы вы оценили систему обратной связи в компании?
Качество и эффективность обратной связи между руководством и сотрудниками могут иметь значительное влияние на общую производительность и моральный настрой внутри компании. Ясное и открытое общение является основой хорошего управления.
12. Чувствуете ли вы, что ваш голос учитывается в компании?
Ответы на этот вопрос могут дать представление о том, насколько ваши сотрудники чувствуют себя вовлеченными в рабочий процесс и решения, которые принимаются на уровне компании.
13. Как бы вы оценили уровень профессионализма в руководстве компании?
Этот вопрос касается общего восприятия руководства и может дать ценную информацию о том, как именно уровень профессионализма влияет на рабочий процесс.
14. Что бы вы хотели изменить в стиле управления в нашей компании?
Этот открытый вопрос позволяет сотрудникам выразить свое мнение и предложить конкретные пути для улучшения.
15. Что для вас является самым ценным в стиле управления нашего руководства?

Самоменеджмент и потенциал успеха:

Тестовое задание

Варианты ответа:

почти никогда - 0;

иногда - 1;

часто - 2;

почти всегда - 3

1. Откладывать выполнение неприятных дел?
2. Отодвигать во времени принятие срочных, но неприятных решений?
3. Перестраховываться, заручаясь мнением других, при принятии неприятных или тяжелых решений?
4. Все делать самому?
5. Заниматься несколькими проблемами одновременно?
6. Работать в суете и спешке?
7. Приниматься за работу без предварительного поиска лучших подходов к делу?
8. Прерывать начатую работу, чтобы заняться другими делами?
9. Откладывать выполнение трудных задач после первоначальной их обработки?
10. Работать не концентрированно, несобранно?
11. Работать по 2 часа и более без перерыва?
12. Часто не доводить дело до конца из-за того, что Вас постоянно отвлекают?
13. Расходовать ценное для Вас время на отдельные специальные задачи или второстепенные дела?
14. Заниматься чужими делами лишь потому, что они Вас заинтересовали?
15. Браться в любое время за любую задачу из-за того, что Вы не можете сказать "нет"?
16. Заниматься почти безнадежной конфронтацией, например поиском виновных в ошибке или борьбой с бюрократическим аппаратом предприятия?
17. Стремиться к безупречному выполнению задач и в тех областях, где этого не требуется?
18. Стараться знать все факты?
19. Проявлять инициативу лишь по принуждению?
20. Стремиться всегда помочь другим при решении их проблем?

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов (ч.)
1	Определение понятия «менеджмент». Назовите две основополагающие идеи менеджмента. Условия, при которых возможна реализация менеджмента. Перечислите основные школы управления. Основные этапы управленческой революции. Основные принципы эффективного управления А.Файоля. Основные положения теории рациональной бюрократии. Какой	10

	год считается началом становления научного менеджмента в России?	
2	Определение понятия «менеджмент». Назовите две основополагающие идеи менеджмента. Условия, при которых возможна реализация менеджмента. Перечислите основные школы управления. Основные этапы управленческой революции. Основные принципы эффективного управления А.Файоля. Основные положения теории рациональной бюрократии. Какой год считается началом становления научного менеджмента в России?	8
3	Основные этапы формирования стратегии фирмы. Два аспекта конкурентного преимущества при выборе стратегической альтернативы. Стратегии корпоративного уровня. Стратегии бизнес-уровня. Миссия организации: содержание и значение	8
4	Определение понятия «мотивация». Основные элементы мотивационного процесса. Основные типы мотивационных теорий и их характеристика. Определение коммуникации, функции и ее основные виды. Основные невербальные барьеры эффективных коммуникаций. Основные элементы коммуникативного процесса и их содержание. Виды и Стили принятия управленческих решений. Что означает понятие «релевантная информация». Этапы принятия управленческих решений	10
Итого:		36

Основная литература:

1. Инновационная деят. предприятия: Уч. / А.Ф.Наумов - М.:НИЦ ИНФРА-М,2025 - 256 с.
2. Интенсивный курс МВА: Уч.пос. / Под ред. Фальцмана В.К. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2025 - 545 с.
3. Исследования в менедж.: пос. для магистр.: Уч.пос. / Т.Л.Короткова - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М,2025. - 256 с.
4. Кадровый менеджмент в туристской фирме: Уч.пос./ А.Н.Полухина - М.:НИЦ ИНФРА-М,2025. - 231 с.
5. Конкурентоспособность орг. и территорий: Уч. / Г.Д.Антонов - М.:НИЦ ИНФРА-М,2025 - 375 с.
6. Менеджмент: Уч. / М.В.Чараева - М.:НИЦ ИНФРА-М,2025 - 343 с.
7. Менеджмент: Уч.пос. / А.П.Балашов - М.:Вуз. уч., НИЦ ИНФРА-М,2025.
8. Мотивация трудовой деятельности: Уч. пос. / Под ред. В.П.Пугачева - М.: ИНФРА-М, 2025 - 394 с.
9. Основы управления персоналом: Уч. / А.Я.Кибанов, - 3 изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2025 - 440 с.
10. 454 вопроса по менеджменту: Уч.пос. / Т.Б.Борискина-М.:НИЦ ИНФРА-М,2024.- 100 с.
11. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с.
12. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент: прикладные аспекты. — М.: Юрайт. 2023. 348 с.
13. Адизес, Ицхак Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса / Ицхак Адизес. - Москва: Высшая школа, 2016. - 4343 с.
14. Адизес, Ш. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения / Ш. Адизес. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 1250 с.

15. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.
16. Андрущенко Е. Ю. Менеджмент в сфере академической музыкальной культуры и современные event-технологии. Учебно-методическое пособие. — М.: Планета музыки. 2024. 84 с.
17. Архипов А. П. Финансовый менеджмент страховых организаций. — М.: Юрайт. 2023. 362 с.
18. Астахова Н. И., Москвитин Г. И. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 423 с.
19. Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. Финансовый менеджмент в 2 частях. Часть 1. Методология. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
20. Белая М. Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. 336 с.
21. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Уч./ В.Г.Елиферов - М.:НИЦ ИНФРА-М,2024 - 319 с.
22. Бузукова Е. А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы. — М.: Юрайт. 2023. 182 с.
23. Ващенко Т. В., Восканян Р. О. Международный финансовый менеджмент. — М.: Проспект. 2022. 112 с.
24. Веснин В. Р. Менеджмент. 4-е изд.. — М.: Проспект. 2024. 616 с.
25. Водопьянова Н. Е. Стресс-менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 284 с.
26. Д. Кеннеди Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / Д. Кеннеди. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 507 с.
27. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 84 с.
28. Деловая переписка: Уч.пос. / М.В.Кирсанова, - 4 изд.-М.:НИЦ ИНФРА-М,2024.-153 с.
29. Джим Коллинз и Мортен Хансен. Великие по собственному выбору. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — ISBN 978-5-91657-675-7.
30. Джим Коллинз. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. — ISBN 978-5-91657-533-0.
31. Джон Уитмор Внутренняя сила лидера [Электронный ресурс]: коучинг как метод управления персоналом/ Джон Уитмор— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2013.— 312 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22808>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
32. Документационное обеспечение управл.: Уч.пос. / Т.А.Быкова - 2 изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2024 - 304с.
33. Друкер, П. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Друкер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 828 с.
34. Егоренко А. О. Тайм-менеджмент. Учебник для вузов. — М.: Лань. 2024. 148 с.
35. Жизненный путь и цикл разв.организации:Практ.пос/М.М.Панов-НИЦ ИНФРА-М,2024.
36. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт. 2024. 181 с.
37. Зельдович Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии. — М.: Юрайт. 2023. 294 с.
38. Зуб А. Т. Кризисный менеджмент. Учебник для вузов. — С-Пб.: Питер. 2024. 304 с.
39. Иванова И. А., Сергеев А. М. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 328 с.
40. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 332 с.
41. Инновационный менеджмент / под ред. В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — М.: Юрайт. 2024. 304 с.
42. Информационные ресурсы и технологии в эконом.: Уч. пос./Б.Е.Одинцов - Вуз. уч.: Инфра-М, 2024-462с.
43. Информационные технологии в менеджменте / под ред. Е. В. Майоровой. — М.: Юрайт. 2024. 349 с.

44. Кадровые риски и их оценка: Уч.пос. / А.Е.Митрофанова - М.:НИЦ ИНФРА-М,2024 - 137 с.
45. Карпов А. В. Психология менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. 482 с.
46. Категорийный менеджмент: Уч.пос. / В.М.Киселев - М.:Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М,2023 - 208 с.
47. Коленько С. Г. Менеджмент в социально-культурной сфере. — М.: Юрайт. 2024. 371 с.
48. Колосова О. Г. Компенсационный менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. 128 с.
49. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология менеджмента. Теория и практика. — М.: Юрайт. 2023. 369 с.
50. Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
51. Коротков Э. М. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 567 с.
52. Корпоративное управление: Уч. / И.Ю.Бочарова - 2 изд.-М.:НИЦ ИНФРА-М,2024- 395 с.
53. Красильников С. А., Красильников А. С. Менеджмент. Управление холдингом. — М.: Юрайт. 2024. 170 с.
54. Крафвелл, Томас Проверь свой эмоциональный интеллект / Томас Крафвелл. - М.: Феникс, 2017. - 160 с.
55. Круи Майкл, Гэлаи Дэн, Минасян В. Б. Основы риск-менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. 389 с.
56. Мальцева С. В. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 518 с.
57. Малюк В. И. Производственный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 250 с.
58. Манфред Кетс де Врис Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис. - М.: Альпина Диджитал, 2019. - 350 с.
59. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. 176 с.
60. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. 294 с.
61. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум / под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнера. — М.: Юрайт. 2024. 380 с.
62. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 192 с.
63. Маслова В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: толковый словарь/ Маслова В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 118 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14628>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
64. Мачиариелло, Джозеф Год с Питером Друкером. 52 недели тренировки эффективного лидера / Джозеф Мачиариелло. - М.: Эксмо, 2016. - 256 с.
65. Менеджмент: методы управления: Уч.пос. / С.Н.Рыжиков-М.:НИЦ ИНФРА-М,2023.-202 с.
66. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс. — М.: Юрайт. 2023. 482 с.
67. Практический менеджмент качества / под ред. Е. А. Горбашко. — М.: Юрайт. 2024. 316 с.
68. Притужалова О. А. Экологический менеджмент и аудит. — М.: Юрайт. 2023. 305 с.
69. Производственный менеджмент. Практический курс / под ред. И. Н. Иванова. — М.: Юрайт. 2024. 335 с.
70. Слинкова О. К. Персональный менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 117 с.
71. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. — М.: Юрайт. 2024. 270 с.
72. Столяров С. А. Менеджмент в здравоохранении. — М.: Юрайт. 2023. 765 с.
73. Фролов Ю. В., Серышев Р. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов. — М.: Юрайт. 2024. 155 с.
74. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.

327 с.

75. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 76 с.
76. Чуев С. В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. — М.: Юрайт. 2024. 245 с.
77. Шадурская М. М., Смородина Е. А., Торопова И. В. Корпоративный налоговый менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 241 с.
78. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 296 с.

Дополнительная литература

1. Алексеев О.А. Конфликтология и управление [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Алексеев О.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015.— 238 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33853>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Бабосов Е.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент»/ Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Бабосова Е.С.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28268>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Джеффри Лайкер Талантливые сотрудники [Электронный ресурс]: воспитание и обучение людей в духе дао Toyota/ Джеффри Лайкер, Дэвид Майер— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 296 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41445>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
4. Дэниел Пинк Драйв [Электронный ресурс]: что на самом деле нас мотивирует/ Дэниел Пинк— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42075>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
5. Захарова Л.Н. Психология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Л.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Логос, 2014.— 376 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51639>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
6. Келлерман, Барбара Обновленное лидерство: политика и бизнес / Барбара Келлерман. - М.: Фонд Социо-прогностических Исследований "Тренды", 2021. - 344 с.
7. Кокерелл, Л. Управляя волшебством. 10 здоровых стратегий лидерства / Л. Кокерелл. - М.: Азбука, 2021. - 927 с.
8. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: курс лекций/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2014.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39686>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
9. Линчевский Э. Управленческое общение. Все так просто, все так сложно [Электронный ресурс]: ситуации, проблемы, рекомендации/ Линчевский Э.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41478>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
10. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Накарякова В.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 275 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50626>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
11. Приходько А.Н. Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Приходько А.Н.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.— 157 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49960>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
12. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент

- организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом»/ Решетникова К.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 175 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20965>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
13. Социология управления и управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Р.Г. Мумладзе [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 301 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48969>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
14. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013.— 428 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47165>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
15. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 390 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18340>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
16. Шарков Ф.И. Общая конфликтология [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Шарков Ф.И., Сперанский В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35293>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация по программе проводится в форме зачёта. Зачёт проводится в форме тестирования по материалам курса. Тест содержит 20 вопросов, каждый правильный ответ оценивается в 1 балл.

Шкала оценивания слушателя

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, набравшему 11 баллов из 20. Учебные достижения и результаты промежуточного контроля демонстрируют достаточную степень овладения программным материалом.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который ответил правильно на 10 вопросов из 20 и менее. Учебные достижения и результаты промежуточного контроля демонстрируют неудовлетворительную степень овладения программным материалом.

Примерные вопросы тестовых заданий для итоговой аттестации

- Кто в компании принимает решение о переходе на новую систему управления?
А) Это коллегиальное решение высшего руководства, сотрудников и оргкомитета
Б) Высшее руководство
В) Оргкомитет

2. Передачей и распространением информации, необходимой для работы смежных отделов должны заниматься руководители более высокого ранга и/или специальный отдел информации.
А) Да
Б) Нет
3. Руководитель:
А) Сам выбирает и назначает своего заместителя
Б) Предлагает кандидатуру для утверждения своему начальнику или имеет право выбрать из предложенных начальством кандидатов
4. Решения при беседе за круглым столом принимаются следующим образом:
А) Руководитель дискуссии, основываясь на предварительном обсуждении, приводит к общему знаменателю разные точки зрения и объявляет решение.
Б) Решение принимается путем голосования. Допустимы варианты: «за», «против», «воздержался». Руководитель дискуссии придерживается нейтралитета и не участвует в голосовании.
В) Решение принимается голосованием. Допустимы лишь варианты «за» и «против». Руководитель дискуссии принимает участие в голосовании.
5. Информация, поступающая начальнику от подчиненного должна касаться общего положения дел на его участке.
А) Да
Б) Нет
6. Выберите правильное решение:
А) Если сотрудник просит консультации или совета у своего коллеги, тот должен оказать ему необходимую помощь.
Б) Если сотрудник просит консультации или совета у своего коллеги, тот может ему помочь, в зависимости от их взаимоотношений.
7. Кто уполномочен организовать работу по созданию ОРМ?
А) Оргкомитет
Б) Высшее руководство
В) Внешние консультанты и выделенные им в помощь сотрудники
8. В обязанности сотрудника входит подготовка решений, проведение консультаций, передача информации. Принятие решений не входит в сферу его полномочий. Это описание
А) Штабных функций
Б) Линейных функций
В) Сервисных/вспомогательных функций
9. Как должен поступить руководитель, если к нему обращаются подчиненные, которые не могут прийти к соглашению по принятию того или иного решения:
А) Оставить все как есть: компетентные сотрудники должны уметь приходить к компромиссу
Б) Принять решение по спорному вопросу
10. При приеме на работу нового сотрудника, руководство в своих действиях должно исходить из предпосылки, что:
А) Управление путем делегирования полномочий и ответственности и ОРМ являются частью корпоративной культуры компании, и сотрудник самостоятельно с течением времени войдет в курс дела и разберется в деталях. С том случае, если что то останется непонятным, он может обратиться за помощью или задать вопросы.

- Б) Нового сотрудника может ввести в курс дела его непосредственный начальник. Он же дает необходимые пояснения, в том объеме, который считает целесообразным и той форме, которую находит приемлемой.
- В) Подробное и систематическое объяснение новому сотруднику всей цепочки - от цели и задач его рабочего места до диапазона действия и особых полномочий, является обязанностью его прямого руководителя.
11. Начальник имеет право контролировать только непосредственно подчиненных себе сотрудников.
А) Да
Б) Нет
12. «Сотрудник исполняет обязанности отсутствующего должностного лица, обладает его полномочиями, несет вытекающую из этого ответственность, действует от его имени и в духе его решений». Какому типу замещения соответствует это описание?
А) Заместительство
Б) Наблюдение за рабочим местом
В) Замена

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции, представленные в табл. 6.

Характеристика результатов освоения программы

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	1. Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды 2. Оценивает операционную и организационную эффективность организационно-управленческих решений, их социальную значимость 3. Обеспечивает реализацию управленческих решений
ПСК-1 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	1. Применяет технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры 2. Анализирует уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала 3. Определяет краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	1. Определяет и реализует приоритеты собственной деятельности 2. Совершенствует собственную деятельность на основе самооценки
---	--