

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

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

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор
Института управления РАНХиГС
М.В. Хайруллина
«14» апреля 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Развитие управленческих компетенций»

Москва, 2026

Разработчик программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа
управления» 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» дирекции «Высшая школа
управления» Института управления РАНХиГС,
кандидат экономических наук, доцент

Г.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:

Директор дирекции «Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС

М.В. Леонова

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 06 от «14» апреля 2026 г.

Выписка из протокола № 6
очередного заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 14 апреля 2026 года

По пункту 5 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора дирекции «Высшая школа управления» Института управления Леонову М.В. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций», реализуемой учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления.

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций», реализуемую учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления.

Председатель Ученого совета
директор Института управления



М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря



И.В. Гунина

Содержание

1.	Общая характеристика программы.....	4
1.1.	Цель реализации программы.....	4
1.2.	Нормативные правовые акты	4
1.3.	Планируемые результаты обучения	5
1.4.	Категория слушателей	6
1.5.	Формы и технологии обучения	6
1.6.	Период обучения, срок освоения и режим занятий	6
1.7.	Документ о квалификации.....	6
2.	Содержание программы.....	6
2.1.	Календарный учебный график.....	6
2.2.	Учебный план	7
2.3.	Содержание программы по дисциплинам и темам.....	9
3.	Организационные условия реализации программы.....	11
3.1.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы... 11	
3.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4.	Оценка качества освоения программы	12
5.	Индикаторы сформированных компетенций	16

Приложение 1. Рецензии на программу.

Приложение 2. Кадровая справка.

1. Общая характеристика программы

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. Нормативные правовые акты

При разработке образовательной программы «Развитие управленческих компетенций» использованы следующие нормативные документы:

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

2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

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

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

5. 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;

6. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

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

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 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.

10. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.

11. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 №02-02669/001 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

1.3. Планируемые результаты обучения

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

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции 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
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)² совершенствуются				
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.				

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

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

1.4. Категория слушателей

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

1.5. Формы и технологии

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, срок освоения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена. Общая трудоемкость программы 42 академических часа (40 часов контактной работы со слушателями, 2 часа на итоговую аттестацию).

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» установленного образца.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график (очная форма обучения)

Таблица 2

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

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

Таблица 4

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

2.	Психология управления	8	8	4	4													
2.1.	Руководство и подчинение	4	4	2	2													ОПК-1
2.2.	Управление конфликтами	4	4	2	2													ОПК-3
3.	Мотивационный менеджмент	8	8	4	4													
3.1.	Цели мотивирования персонала. Мотивации отдельного сотрудника. Мотивация команды. Нематериальное мотивирование сотрудника.	4	4	2	2													ОПК-3
3.2.	Стратегическое мотивирование. Навыки влияния руководителя.	4	4	2	2													ОПК-4
	Итого	40	40	12	28													
	Итоговая аттестация	2															3 (Т)2	
	Всего	42	40	12	28												2	

З – зачет, Т – тестирование.

2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам

Таблица 5

Содержание программы	
Номер и наименование дисциплины/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. Мотивационный менеджмент	
3.1. Цели мотивирования персонала. Мотивации отдельного сотрудника. Мотивация команды. Нематериальное мотивирование сотрудника	Сущность понятий мотивирование и стимулирование. Цели мотивирования персонала. Экспресс-диагностика мотивации сотрудника в непосредственном общении с ним. Мотивация отдельного сотрудника и мотивация команды. Влияние личности руководителя и стилей управления на уровень мотивации персонала. Передача ответственности и полномочий как мотивирующий фактор. Средства повышения уровня готовности подчиненного выполнять поставленные задачи. Ошибки руководителей, препятствующих эффективному делегированию. Методы подачи бесконфликтной критики и обратной связи.
3.2. Стратегическое мотивирование. Навыки влияния руководителя	Мероприятия, создающие и поддерживающие мотивационное пространство сотрудников. Постановка задач и распределение деятельности с учетом ведущей мотивации сотрудников. Четыре навыка влияния. Ситуации применения. Особенности сотрудников и выбор способа влияния.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

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

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

Программно-аппаратные требования к рабочему месту слушателя, обучающегося в учебном центре ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления РАНХиГС, с использованием дистанционных технологий:

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия слушателя)

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. Волкогонова О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогонова, 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 Pro, 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

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации слушателя:

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

D. Групповое единомыслие

10. Какое высказывание, на ваш взгляд, неверно?

- A. Становление команды требует времени
- B. Конфликты не обязательно ведут к разрушению эффективной команды
- C. Эффективная команда постоянно достигает высоких результатов в работе
- D. Бывают ситуации, когда руководителю следует принять решение единолично

11. Что такое стиль руководства?

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

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

- A. Директивное поведение руководителя
- B. Поддерживающее поведение руководителя
- C. Дискуссия
- D. Делегирование

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

- A. Инструктирующий стиль
- B. Убеждающий стиль
- C. Поощряющий стиль
- D. Делегирующий стиль

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

- A. Руководитель дает подробную информацию по решению задачи
- B. Руководитель дает достаточно подробную информацию, обсуждает с подчиненным возникшие вопросы, а также ободряет и мотивирует подчиненного
- C. Руководитель всячески ободряет и мотивирует подчиненного
- D. Руководитель ставит задачу в общем виде, передавая подчиненному ответственность за принятие и исполнение решений в ходе выполнения поставленной задачи

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

- A. От личностных предпочтений руководителя
- B. От наличия или отсутствия времени на решение задачи
- C. От сложности решаемой задачи
- D. От готовности подчиненного к выполнению задачи

16. Главными составляющими готовности подчиненного к выполнению задачи являются

- A. Уровень оплаты + отношение к подчиненному со стороны руководителей
- B. Уровень оплаты + мотивация
- C. Способность + уровень оплаты
- D. Способность + настрой

17. Готовность подчиненного к выполнению задачи определяется

- A. В зависимости от его опыта работы
- B. В зависимости от его лояльности
- C. Только по отношению к конкретной задаче
- D. Только по факту выполнения задания

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

- A. Факторами прошлого
 - B. Факторами настоящего
 - C. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)
 - D. Только по факту выполнения задания
- 19. Настрой подчиненного к выполнению задачи (преданность и желание выполнять работу) определяется**
- A. Факторами прошлого
 - B. Факторами настоящего
 - C. Только на основании документов (диплом, сертификат и др.)
 - D. Только по факту выполнения задания
- 20. 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
 - B. Невозможно обеспечить безопасность данных
 - C. Заданная структура информации
 - D. Легко сортировать информацию
- 25. Эффективная организация рабочего времени определяется прежде всего**
- A. Правильным планированием
 - B. Наличием персональных помощников
 - C. Отказом от неоправданных затрат усилий и ресурсов
 - D. Использованием современных технических средств организации рабочего времени

Результаты обучения: знания, умения, навыки на зачете оцениваются «зачтено»/«не зачтено».
Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
51-100	«зачтено»	16-25 правильных ответов
0-50	«не зачтено»	0-15 правильных ответов

Индикаторы сформированных компетенций

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.

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Знает способы решения профессиональных задач в экономической сфере и сфере управления. Умеет анализировать деятельность организаций (подразделений). Владеет навыками прогнозирования финансово-экономической деятельности организаций
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Знает теорию принятия управленческих решений, управления результативностью персонала. Умеет самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает процессы управления проектами. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

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.

Сведения о преподавательском составе (кадровая справка)

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем образовании	Дополнительная/ ые квалификация/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио- нальной деятельнос- ти	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
1	2	3	4	5	6
Журавская Галина Станиславовна	Московский технологический институт. Специальность: технолог, квалификация: инженер-технолог.	-	к.э.н., доцент	36	1.1. Ключевые компетенции руководителя
Ублиев Сергей Владимирович	Московский институт молодежи. Специальность психолог, квалификация: психолог-консультант.	-	к.псих.н., доцент	18	1.2. Эффективная работа в коллективе и команде
Иванов Александр Михайлович	Московский психолого-социальный институт. Специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.	-		36	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.		к.филол.н., профессор	26	1.4. Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
Мосина Людмила Михайловна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; специальность: философские науки; квалификация: философ, преподаватель			36	3.1. Цели мотивирования персонала. Мотивации отдельного сотрудника. Мотивация команды. Нематериальное мотивирование сотрудника.
Линецкий Юрий Леонидович	Тульский государственный педагогический университет 1996 Русская филология; Психологический институт РАО г. Москва 2004,	-	к.п.н., доцент	30	3.2.Стратегическое мотивирование. Навыки влияния руководителя.
Войченко Вадим Олегович	Московская академия предпринимательства при Правительстве РФ, Специальность: менеджмент, квалификация: менеджмент	-	-	20	2.1.Руководство и подчинение 2.2 Управление конфликтами

Сведения о преподавательском составе (кадровая справка)

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем образовании	Дополнительн/ая/ые квалификации/я/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио нальной деятельнос ти	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
1	2	3	4	5	6
Журавская Галина Станиславовна	Московский технологический институт. Специальность: технолог, квалификация: инженер-технолог.	-	к.э.н., доцент	36	1.1. Ключевые компетенции руководителя
Ублиев Сергей Владимирович	Московский институт молодежи. Специальность психолог, квалификация: психолог- консультант.	-	к.псих.н., доцент	18	1.2. Эффективная работа в коллективе и команде
Иванов Александр Михайлович	Московский психолого- социальный институт. Специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.	-		36	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.		к.филол.н., профессор	26	1.4. Культура речи в структуре профессиональной компетентности руководителя
Мосина Людмила Михайловна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; специальность: философские науки; квалификация: философ, преподаватель			36	3.1. Цели мотивирования персонала. Мотивации отдельного сотрудника. Мотивация команды. Нематериальное мотивирование сотрудника.
Линецкий Юрий Леонидович	Тульский государственный педагогический университет 1996 Русская филология; Психологический институт	-	к.п.н., доцент	30	3.2.Стратегическое мотивирование. Навыки влияния руководителя.

	РАО г. Москва 2004,				
Войченко Вадим Олегович	Московская академия предпринимательства при Правительстве РФ, Специальность: менеджмент, квалификация: менеджмент	-	-	20	2.1.Руководство и подчинение 2.2 Управление конфликтами