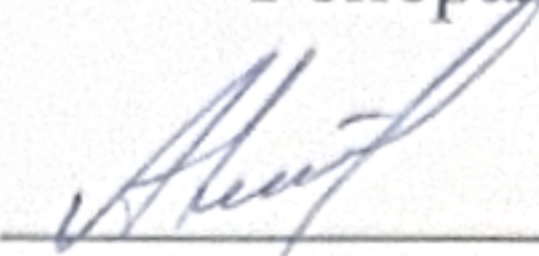


УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор


Арутюнян Р.А.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

г. Москва,
2025 год

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

1. Цели реализации программы

Программа повышения квалификации направлена на обучение лиц, имеющих среднее профессиональное и (или) высшее образование, различного возраста для совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации руководителя.

2. Требования к результатам повышения квалификации. Планируемые результаты повышения квалификации.

2.1. Характеристика новой компетенции, трудовых функций и (или) уровней квалификации.

Программа предназначена для совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации и разработана в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012г. № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об образовании в Российской Федерации»;

- Приказом Минобрнауки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

- Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06);

- Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих", утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37, по профессии «Директор (генеральный директор, управляющий) предприятия».

2.2. Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы

Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы - удостоверение о повышении квалификации.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения.

2.3. Требования к результатам освоения программы

В результате освоения программы слушатель должен:

Знать:

функции руководителя при осуществлении стратегического и оперативного управления;

стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях;

модель ситуационного лидерства;

виды и этапы планирования деятельности;

процесс делегирования задач (полномочий) и контроль их выполнения;

виды и способы мотивации сотрудников;

критерии личной эффективности руководителя;

способы формирования стрессоустойчивости.

Уметь:

планировать и оптимизировать рабочий процесс;
осуществлять подбор стилей руководства;
планировать собственную деятельность и деятельность сотрудников;
формировать систему мотивации сотрудников;
управлять собственными эмоциями.

Усовершенствовать профессиональные компетенции:

ПК 1. Организовывать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства, повышение эффективности работы предприятия.

ПК 2. Принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда.

ПК 3. Обеспечивать правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива.

Результатом освоения программы является совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации руководителя.

2.4. Характеристика программы

Категория слушателей:

- руководители и заместители руководителей;
- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее и (или) высшее образование.

Трудоемкость обучения: 16 ак. часов.

Форма обучения: исключительно с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Форма реализации программы – исключительно с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

3.1. Учебный план

| № | Наименование тем | Всего, академических часов | В том числе | | Итоговый контроль |
|---|--|----------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| | | | Теоретические занятия | Практические занятия | |
| | Модуль 1. Ключевые навыки руководителя | 16 | 15 | – | 1 |
| 1 | Стратегическая и оперативная деятельность руководителя | 2 | 2 | – | – |
| 2 | Стиль руководства | 2 | 2 | – | – |
| 3 | Планирование деятельности | 3 | 3 | – | – |
| 4 | Делегирование и контроль | 3 | 3 | – | – |
| 5 | Мотивация | 3 | 3 | – | – |
| 6 | Личная эффективность руководителя. Психология победителя | 2 | 2 | – | – |
| | Итоговая аттестация в форме тестирования | 1 | – | – | 1 |
| | ИТОГО: | 16 | 15 | – | 1 |

3.2. Календарный учебный график (порядок освоения модулей)

| Период обучения (дни)* | Наименование тем |
|---|--|
| 1 день | Стратегическая и оперативная деятельность руководителя Стиль руководства Планирование деятельности Делегирование и контроль |
| 2 день | Делегирование и контроль Мотивация Личная эффективность руководителя. Психология победителя. |
| 2 день | Итоговая аттестация |
| * Точный порядок реализации разделов, тем обучения определяется в расписании занятий. | |

3.3. Содержание учебного плана

Тема 1. Стратегическая и оперативная деятельность руководителя.

Стратегическая и оперативная деятельность руководителя: функции руководителя.

Принцип Парето.

Тема 2. Стиль руководства.

Основные стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях. Личностные качества руководителя и стили лидерства. Модель ситуационного лидерства.

Тема 3. Планирование деятельности.

Планирование деятельности: характеристика, виды, этапы. Модель S.C.O.R.E. Эффективная постановка задач. Расстановка приоритетов: методы, правила, нюансы.

Тема 4. Делегирование и контроль.

Делегирование задач (полномочий) и контроль их выполнения. «Зрелость сотрудников»: понятие, уровни и их характеристика. Контроль как управленческая функция.

Тема 5. Мотивация.

Мотивация сотрудников. Материальная мотивация сотрудников. Нематериальная мотивация сотрудников. Теории мотивации.

Тема 6. Личная эффективность руководителя.

Понятие и критерии личной эффективности. Самомотивация. Стрессоустойчивость руководителя. Эмоциональный интеллект и его структура. Управление своими эмоциями.

4. Рабочая программа Модуля 1. Ключевые навыки руководителя

В результате освоения программы слушатель должен:

Знать:

функции руководителя при осуществлении стратегического и оперативного управления;

стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях;

модель ситуационного лидерства;

виды и этапы планирования деятельности;

процесс делегирования задач (полномочий) и контроль их выполнения;

виды и способы мотивации сотрудников;

критерии личной эффективности руководителя;

способы формирования стрессоустойчивости.

Уметь:

планировать и оптимизировать рабочий процесс;

осуществлять подбор стилей руководства;

планировать собственную деятельность и деятельность сотрудников;

формировать систему мотивации сотрудников;

управлять собственными эмоциями.

Усовершенствовать профессиональные компетенции:

ПК 1. Организовывать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства, повышение эффективности работы предприятия.

ПК 2. Принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда.

ПК 3. Обеспечивать правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива.

Учебный план

| № | Наименование тем | Всего, академических часов | В том числе | | Итоговый контроль |
|---|--|----------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| | | | Теоретические занятия | Практические занятия | |
| 1 | Стратегическая и оперативная деятельность руководителя | 2 | 2 | – | – |
| 2 | Стиль руководства | 2 | 2 | – | – |
| 3 | Планирование деятельности | 3 | 3 | – | – |
| 4 | Делегирование и контроль | 3 | 3 | – | – |
| 5 | Мотивация | 3 | 3 | – | – |
| 6 | Личная эффективность руководителя. Психология победителя | 2 | 2 | – | – |
| | Итоговая аттестация в форме тестирования | 1 | – | – | 1 |
| | ИТОГО: | 16 | 15 | – | 1 |

Содержание учебного плана

Тема 1. Стратегическая и оперативная деятельность руководителя.

Стратегическая и оперативная деятельность руководителя: функции руководителя.
Принцип Парето.

Тема 2. Стиль руководства.

Основные стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях. Личностные качества руководителя и стили лидерства. Модель ситуационного лидерства.

Тема 3. Планирование деятельности.

Планирование деятельности: характеристика, виды, этапы. Модель S.C.O.R.E.
Эффективная постановка задач. Расстановка приоритетов: методы, правила, нюансы.

Тема 4. Делегирование и контроль.

Делегирование задач (полномочий) и контроль их выполнения. «Зрелость сотрудников»: понятие, уровни и их характеристика. Контроль как управленческая функция.

Тема 5. Мотивация.

Мотивация сотрудников. Материальная мотивация сотрудников. Нематериальная мотивация сотрудников. Теории мотивации.

Тема 6. Личная эффективность руководителя.

Понятие и критерии личной эффективности. Самомотивация. Стрессоустойчивость руководителя. Эмоциональный интеллект и его структура. Управление своими эмоциями.

Итоговая аттестация в форме тестирования.

5. Условия реализации программы

5.1. Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения:

1. Монитор Samsung - 3 шт.;
2. Клавиатура беспроводная Smartbuy - 3 шт.;
3. Мышь компьютерная беспроводная Keyron - 3 шт.;
4. Компьютер MSI Cubi N ADL-017BRU - 3 шт.

Программное обеспечение:

5. Процессор 12th Gen Intel(R) Core(TM) i7-1255U 1.70 GHz;
6. Skype; Архиватор winrar;
7. Internet браузер Яндекс; Microsoft office;
8. Операционная система Windows 10 Pro.
9. ТСР/IP-сеть. Наличие высокоскоростного канала доступа - подключение по оптике. Пропускная способность - 1000 Мбит/с. (ООО «Телеком»).

5.2. Кадровое обеспечение программы

Реализация Программы обеспечивается педагогическим составом, удовлетворяющим требованиям к квалификации в соответствии с Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

На должность преподавателя назначается лицо, имеющее высшее образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное

образование по направлению деятельности в образовательном учреждении без предъявления требований к стажу работы.

5.3. Учебно-методическое обеспечение программы

Законодательные и нормативные документы:

1 Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об образовании в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

2 Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам». – [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/70440506/>

Основная литература:

1 Никулина И.В. Эмоциональный интеллект: инструменты развития: учебное пособие / И.В. Никулина. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022 – 82 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Emocionalnyi-intellekt-instrumenty-razvitiya-99069/1/978-5-7883-1778-6_2022.pdf

2 Корсак М. М. Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование: учебно-методическое пособие / М. М. Корсак, А. П. Сурдо. – Минск: БГАТУ, 2024 – 280 с. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/21043/1/planirovanie-v-organizacii-predpriyatii-metodologicheskie-osnovy-i-strategicheskoe-planirovanie.pdf>

3 Родионова, Н. В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. В. Родионова, В. П. Галас ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2019. – 328 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://op.vlsu.ru/fileadmin/Programmy/Bacalavr_academ/38.03.06/Metod_doc/Uch_Management_Basics_2019.pdf

4 Общий менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 116 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54029/1/978-5-7996-2255-8_2017.pdf

5 Гершанок А. А., Ощепков А. М. Менеджмент: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. –310 с. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf>

6 Родионова В.Н. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://cchgeu.ru/upload/iblock/446/ad71sedjhdzshs46itvcl9rg439n8xa/Teoriya-menedzhmenta-teor.-organiz.-Ucheb.-posobie.pdf>

7 Павлова И.О. Основы менеджмента: учебное пособие / И.О. Павлова, М.А. Скороход. – Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 80 с. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Osnovy-menedzhmenta-92535/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%98.%D0%9E.%20%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%202021.pdf>

6. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация предназначена для оценки результатов освоения слушателем программы и проводится в виде экзамена в форме тестирования. По результатам итоговой аттестации выставляются отметки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Типовые задания для проведения итоговой аттестации:

1. Стратегия организации это:
 - а. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 - б. практическое использование методологии стратегического управления;
 - в. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - г. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
 - а. функциональная стратегия;
 - б. бизнес-стратегия;
 - в. корпоративная стратегия;
 - г. стратегия.
3. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»?
 - а. долгосрочное планирование;
 - б. Управление на основе контроля за исполнением;
 - в. Управление на основе предвидения изменений;
 - г. Управление на основе гибких экстренных решений.
4. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
 - а. стратегическое планирование;
 - б. стратегия;
 - в. SWOT-анализ;
 - г. стратегическое управление.
5. Атрибутом авторитарного стиля управления является...
 - а. децентрализация полномочий;
 - б. преобладание неформальных коммуникаций;
 - в. инициативность;
 - г. директивность.
6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
 - а. целеустремленность;
 - б. решительность;
 - в. настойчивость;
 - г. инициативность;
 - д. все перечисленное.
7. Что такое валентность вознаграждения?
 - а. нерегулярность;
 - б. мера ценности или приоритетности;
 - в. открытость;
 - г. индивидуальная направленность.
8. Какой личный стиль руководителя оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

- а. авторитарный;
 - б. демократический;
 - в. силовой;
 - г. прагматический.
9. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?
- а. делегирование полномочий;
 - б. подчинение коллектива;
 - в. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы руководителя;
 - г. умение решать организационные проблемы.
10. Как осуществляется текущий контроль в организации?
- а. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
 - б. Путем наблюдения за работой работников;
 - в. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
 - г. Путем докладов на сборах и совещаниях;
 - д. Вышестоящей структурой.
11. Процессуальная теория мотивации:
- а. Портера-Лоулера
 - б. Маслоу
 - в. Герцберга
 - г. Мак Грегор
12. Какая теория содержания мотивации описывает удовлетворение потребностей иерархически, снизу вверх:
- а. пирамида потребностей Маслоу
 - б. двух факторов Герцберга
 - в. приобретенных потребностей Мак Клеелланда
 - г. комплексная теория Портера - Лоулера
13. Делегирование представляет собой передачу субъектом управления части:
- а. Ответственности
 - б. Обязательств
 - в. Полномочий
 - г. Долгов
14. Мотивация – это:
- а. способность работника выполнить свои должностные обязанности
 - б. руководство производственным процессом
 - в. побуждение работников к выполнению работы
 - г. достижение организацией поставленных целей
15. К основным этапам процесса контроля в организации относятся:
- а. диагностика проблемы, определение критериев, выбор альтернатив
 - б. выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
 - в. установление целей, анализ ситуации, принятие решений
 - г. все вышеприведенные ответы не верны
16. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
- а. установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
 - а. уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
 - б. принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
 - в. уменьшением выгоды
17. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а. степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
 - б. степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
 - в. уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
 - г. уровень превышения своих полномочий
18. Устоявшая манера поведения руководителя называется:
- а. харизма
 - б. принцип управления
 - в. стиль управления
 - г. метод управления
19. Каков стиль управления руководителя, считающего, что самое главное в управлении – сохранить хорошие межличностные отношения в коллективе:
- а. авторитарный
 - б. демократичный
 - в. либеральный
 - г. социально – психологический
20. Сотрудник, обладающий творческой направленностью, богатым воображением, неординарным мышлением, являющийся источником новых идей для команды, называется:
- а. «Мыслитель»
 - б. «Исполнитель»
 - в. «Оценщик»
 - г. «Исследователь ресурсов»
 - д. «Специалист»

Критерии оценки:

- 85% и более выполненных заданий – «отлично»;
- от 70% до 85 % - «хорошо»;
- от 55 % до 69% - «удовлетворительно»;
- менее 55% выполненных заданий – «неудовлетворительно».