

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана  
(национальный исследовательский университет)»  
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
МГТУ им. Н.Э. Баумана  
*С.В. Альков* С.В. Альков  
«10» июня 2025 г.

Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
«Системное мышление в работе руководителя»

Регистрац. № 06.05-11/236

Москва, 2025

## Оглавление

<b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП</b> .....	3
1.1. Цель ДПП.....	3
1.2. Планируемые результаты обучения.....	3
1.3. Дополнительные характеристики ДПП .....	3
1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.....	4
1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих.....	4
<b>2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП</b> .....	5
2.1. Категория слушателей ДПП.....	5
2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа .....	5
2.3. Форма обучения.....	5
2.4. Учебный план .....	5
<b>3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК</b> .....	6
<b>4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП</b> .....	7
<b>5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП</b> .....	9
5.1. Организационные условия реализации ДПП.....	9
5.2. Педагогические условия реализации ДПП .....	9
5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП .....	9
5.4. Методические рекомендации .....	9
<b>6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП</b> .....	11
<b>7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ</b> .....	12
7.1. Паспорт комплекта оценочных средств.....	12
7.2. Комплект оценочных средств .....	12

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП**

Программа подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- требований Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- методических рекомендаций-разъяснений Минобрнауки России по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов от 22 апреля 2015 года № ВК-1030/06.

Реализация программы ДПП направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

### **1.1. Цель ДПП**

Сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

### **1.2. Планируемые результаты обучения**

Планируемые результаты обучения по ДПП:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных тем в учебном плане;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (зачет).

Обучающимся, успешно прошедшим обучение, выполнившим текущие контрольные задания и выдержавшим предусмотренное учебным планом зачет, выдается удостоверение о повышении квалификации по ДПП «Системное мышление в работе руководителя».

### **1.3. Дополнительные характеристики ДПП**

Характеристики новой квалификации определены в приказе Минтруда России от 09 марта 2022 г. № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

Вид профессиональной деятельности:

- Управление персоналом организации (Код 07.003).

Трудовые функции:

- Организация труда персонала (Е/01.6).

#### 1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Профессиональные компетенции базируются на основании Приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. №970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент».

Перечень компетенций:

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

#### 1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Организация труда персонала (Е/01.6)			
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах	Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах. Соблюдать нормы этики делового общения	Экономика труда. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала. Нормы этики делового общения.

## 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

### 2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям) – к освоению ДПП допускаются лица, имеющие высшее образование - бакалавриат.

### 2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа

Общая трудоёмкость программы 16 академических часов, из них 14 академических часов аудиторной работы и 2 академических часа итоговой аттестации.

### 2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП – очная.

### 2.4. Учебный план

ДПП «Системное мышление в работе руководителя» реализуется одним модулем.

№ п/п	Наименование темы, модуля	Форма контроля	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Итоговая аттестация
1.	Системное мышление как компетенция	-	4	1	3	-	-
2.	Методы развития системного мышления	-	4	-	4	-	-
3.	Практикум по системному мышлению	-	6	2	4	-	
4.	Итоговая аттестация	Зачет	2	-	-	-	2
	ИТОГО	-	16	3	11	-	2

### 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№ п/п	Наименование темы, модуля	1 день	2 день
1.	Системное мышление как компетенция		
2.	Методы развития системного мышления		
3.	Практикум по системному мышлению		
4.	Итоговая аттестация		Зачет

Минимальный срок освоения ДПП – 2 дня.

## 4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

### 4.1. Рабочая программа модуля «Системное мышление в работе руководителя»

4.1.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

4.1.2. Задача изучения модуля:

- Развить навыки коммуникации;
- Изучить инструменты коммуникаций;
- Потренироваться в коммуникационных упражнениях.

4.1.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-1	<b>Знать:</b> Экономика труда. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала. Нормы этики делового общения. <b>Уметь:</b> Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах. Соблюдать нормы этики делового общения. <b>Владеть:</b> Определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Лекции; Практические занятия.

4.1.4 Содержание курса

#### Тема 1. Системное мышление как компетенция (4 часа)

Лекции (1 час). Карта влияния (Impact Mapping). Инструменты, которые позволяют видеть взаимосвязи между различными компонентами системы.

Практические занятия (3 часа). Составление карты влияния для заданной системы.

## **Тема 2. Методы развития системного мышления (4 часа)**

Практические занятия (4 часа). Использование методологии «Дерево причин и следствий» для анализа сложных проблем или ситуаций, выявление основных причин и их влияние на следствия

## **Тема 3. Практикум по системному мышлению (6 часов)**

Лекции (2 часа). Теория ограничений. Методология определения и устранения слабых звеньев в процессах.

Практические занятия (4 часа). Использование метода консалтинговой компании McKinsey – МЕСЕ. Структурирование информации, охватывая все области решения проблемы, без дублирования информации из разных источников.

## 5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

### 5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Лекции	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Практические занятия	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Итоговая аттестация	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu, лист бумаги формата А4, ручка.

### 5.2. Педагогические условия реализации ДПП

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям:

- наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю программы, из числа штатных преподавателей, или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;
- значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда

### 5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП

Основная литература:

1. Меерович М.И., Шрагина Л.И. Системное мышление: формирование и развитие: учебное пособие / Меерович М.И., Шрагина Л.И. – СОЛОН-Пресс, 2019. – ISBN 978-5-91359-332-0.
2. Спивак, В.А. Системный подход и системное мышление как универсальная компетенция специалиста и руководителя: монография / В.А. Спивак. – Чебоксары: 2022. – 136 с. – ISBN 978-5-907561-59-5.
3. Сидорова Елена, Костюхин Юрий, Тимохова Галина. Системное мышление и теория ограничений. Учебное пособие. / Сидорова Елена, Костюхин Юрий, Тимохова Галина. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 192 с. – ISBN 978-5-4461-2972-0.

### 5.4. Методические рекомендации

ДПП построена по тематическому принципу, каждый раздел представляет собой логически завершённый материал.

Преподавание программы основано на личностно-ориентированной технологии образования, сочетающей два равноправных аспекта этого процесса: обучение и учение.

Личностно-ориентированный подход развивается при участии слушателей в активной работе на практических занятиях. Личностно-ориентированный подход направлен, в первую очередь, на развитие индивидуальных способностей обучающихся, создание условий для развития творческой активности слушателя и разработке инновационных идей, а также на развитие самостоятельности мышления при решении учебных задач разными способами, нахождение рационального варианта решения, сравнения и оценки нескольких вариантов их решения и т.п. Это способствует формированию приемов умственной деятельности по восприятию новой информации, ее запоминанию и осознанию, созданию образов для сложных понятий и процессов, приобретению навыков поиска решений в условиях неопределенности.

Практические занятия проводятся для приобретения навыков решения практических задач в предметной области модуля. Задания, выполняемые на практических занятиях, выполняются с использованием активных и интерактивных методов обучения.

Самостоятельная работа слушателей предназначена для проработки дополнительной литературы. Результаты практических заданий слушателей учитываются на итоговой аттестации.

При изучении курса предусмотрены следующие методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности:

- объяснительно-иллюстративный метод;
- репродуктивный метод;
- частично-поисковый метод.

## 6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП

Итоговая аттестация проводится в форме зачета для проверки сформированности компетенций, полученных в рамках ДПП. Результатом зачета служат правильные ответы на вопросы билета.

По результатам итоговой аттестации обучающемуся выставляется оценка «ЗАЧТЕНО/НЕ ЗАЧТЕНО»:

Оценка «ЗАЧТЕНО» выставляется обучающемуся, который:

- в полной мере ответил на 3 из 5 вопросов билета;
- продемонстрировал необходимые систематизированные знания и достаточную степень владения принципами предметной области программы, понимание их особенностей и взаимосвязь между ними в течение всего срока обучения по ДПП.

Оценка «НЕ ЗАЧТЕНО» ставится обучающемуся, который:

- ответил менее, чем на 3 из 5 вопросов билета;
- имеет крайне слабые теоретические и практические знания, обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 7.1. Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Ответы на вопросы	Количество правильных ответов

### 7.2. Комплект оценочных средств

#### 7.2.1. Темы для подготовки к зачету:

1. Системное мышление как компетенция.
2. Карта влияния.
3. Теория ограничений.
4. Дерево причин и следствий.
5. Метод консалтинговой компании McKinsey – MECE.

#### 7.2.2. Примерные вопросы для проведения итогового контроля:

1. В чём заключается системное мышление?
  - а) Системное мышление рассматривает все объекты и явления обособленно друг от друга.
  - б) Системное мышление предполагает понимание того, что любые явления взаимосвязаны.
  - в) Системное мышление помогает эффективно и продуктивно взаимодействовать с миром.
  - г) Все ответы верны.
2. Для чего необходимо системное мышление в профессиональной деятельности?
  - а) Помогает выявлять причины возникающих проблем и находить оптимальные способы их решения.
  - б) Способствует пониманию связей между разными компонентами и прогнозированию результатов изменений.
  - в) Помогает эффективнее организовывать работу.

г) Позволяет успешно адаптироваться к изменениям в работе и вносить свой вклад в общее дело.

3. Что из перечисленного не входит в основные свойства системного мышления?

- а) Целостное восприятие ситуации.
- б) Выявление ключевых взаимосвязей.
- в) Умение видеть закономерности и делать выводы.
- г) Узкий кругозор.

4. Какой метод развития системного мышления подразумевает поиск скрытых закономерностей и выявление противоречий в имеющихся данных?

- а) Анализ ситуации через метафору.
- б) Мозговой штурм.
- в) SWOT-анализ.
- г) Метод «Шесть шляп мышления».

5. Как называется метод, который позволяет рассматривать проблему с разных сторон с использованием ролей или игровых позиций?

- а) Диаграмма Исикавы.
- б) PEST-анализ.
- в) «Шесть шляп мышления».
- г) SWOT-анализ.

6. К какому методу относится упражнение, заключающееся в составлении таблицы факторов по конкретной теме с разделением на внешние и внутренние, положительные и отрицательные?

- а) Метод анализа системных ресурсов.
- б) «Метод шести думающих шляп».
- в) Диаграмма причинно-следственных связей.
- г) Морфологический анализ.

7. Что из перечисленного является признаком системного мышления:

- а) выделение причинно-следственных связей;
- б) способность мыслить вне рамок;
- в) целостное восприятие мира;

г) все варианты ответа верны.

8. Определите, какое из этих утверждений не соответствует принципам системного подхода:

а) внимание к деталям и мелочам важно для эффективного анализа системы;

б) для понимания системы не обязательно разбираться в её составляющих;

в) при анализе сложной системы внимание фокусируется на общей картине;

г) детальный анализ помогает увидеть связи между отдельными элементами системы.

9. Какой термин используют для описания системы, которая работает эффективно и без сбоев:

а) устойчивая;

б) замкнутая;

в) открытая;

г) стабильная.