

# Программа курса

## «Эффективное руководство: методики управления организацией»

Номер	Название темы	Количество часов	Описание темы
1	Динамика управленческих функций в мире VUCA	6	Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя. Практическая работа: Реинжиниринг управленческих функций – формирование пула управленческих функций.
2	Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль	4	Базовые стратегические инструменты. SWOT-анализ. Практические инструменты и методы планирования. Процесс принятия решений. Практические техники принятия решений. Практические техники принятия решений. Практическая работа: Инструменты и визуализация БП в работе управленца.
3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями	4	Сбалансированная система показателей (BSC). Управление по целям (MBA). Управление изменениями. Практическая работа: Практикум по разработке показателей и их формализации.
4	Управление персоналом и отношениями	6	Модель компетенций персонала. Мотивация и оценка персонала. Организационное поведение и формирование команд. Оплата труда персонала как инструмент управления. Корпоративная культура как стратегия управления. Теория поколений и управление отношениями. Практическая работа: Разработка КРІ и системы нематериальной мотивации.
5	Итоговая аттестация	2	Зачёт.

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

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор —
проректор по учебной работе
МГТУ им. Н.Э. Баумана
Б.В. Падалкин

Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «Эффективное руководство: методики управления организацией»

Регистрац. № 06.05-41/489

## Оглавление

1	. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП	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
2		
	2.1. Категория слушателей ДПП	5
	2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа	
	2.3. Форма обучения	5
	2.4. Учебный план	
3	. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК	6
4	. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП	7
5	. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП	8
	5.1. Организационные условия реализации ДПП	11
	5.2. Педагогические условия реализации ДПП	11
	5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП	11
	5.4. Методические рекомендации	12
6	. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП	13
7	. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	14
	7.1. Паспорт комплекта оценочных средств	
	7.2 Kompleyt onehounly openets	

## 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 «Эффективное руководство: методики управления организацией».

#### 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:

- Разработка корпоративной социальной политики (F/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. № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом».

Перечень компетенций:

ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.

1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
	7/01.6)		
ОПК-5. Способен	Разработка	Определять целевые	Порядок и методы
использовать	корпоративных	группы персонала	разработки планов и
современные	социальных	для разработки	программ
информационные	программ	специализированных	социального
технологии и		социальных	развития
программные		программ.	организации.
средства при		Использовать	Методы анализа
решении		материальные и	выполнения
профессиональных		нематериальные	социальных
задач		системы, методы и	программ и
CSS**CSS**CS**CSS**CSS**CSS**CSS**CSS*		формы мотивации в	определения их
		управлении	экономической
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	персоналом.	эффективности.
	200	Соблюдать нормы	Основы общей и
		этики делового	социальной
		общения.	психологии,
			социологии и
			психологии труда

## 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

### 2.1. Категория слушателей ДПП

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

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

Общая трудоемкость программы 22 академических часа, из них 16 академических часов аудиторной работы и 4 академических часа самостоятельной работы и 2 часа итоговой аттестации.

#### 2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП – очная.

#### 2.4. Учебный план

ДПП «Эффективное руководство: методики управления организацией» реализуется одним модулем.

		Форма контроля	Всего,	В том числе			
№ п/п	Наименование темы, модуля			Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Итоговая аттестация
1.	Динамика управленческих функций в мире VUCA	Устный опрос	6	2	2	2	-
2.	Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль	-	4	2	2	-	-
3.	Управление эффективностью, результативностью, изменениями	-	4	2	2	-	-
4.	Управление персоналом и отношениями	Устный опрос	6	2	2	2	-
5.	Итоговая аттестация	Зачет	2	-	-		2
	ИТОГО	-	22	8	8	4	2

# 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№	Наименование	1 день	2 день	3 день
п/п	темы, модуля			
1.	Динамика управленческих функций в мире VUCA			
2.	Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль			
3.	Управление эффективностью, результативностью, изменениями			
4.	Управление персоналом и отношениями			
5.	Итоговая аттестация			Зачет

Минимальный срок освоения ДПП – 3 дня.

## 4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

- 4.1. Рабочая программа модуля «Эффективное руководство: методики управления организацией»
- 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. Задачи изучения модуля:
- 1. Ознакомиться с концепцией реинжиниринга управленческих функций;
- 2. Изучить принципы визуализации бизнес-процессов;
- 3. Сформировать навыки использования инструментов управления бизнес-процессами;
- 4. Ознакомиться с эффективными решениями в области управления персоналом и отношениями.
- 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-5	Знать: Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации. Методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Уметь: Определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ. Использовать материальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом. Соблюдать нормы этики делового общения. Владеть: Разработка корпоративных социальных программ.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: лекция; практическое задание; самостоятельная работа.

#### 4.1.4 Содержание курса

## Тема 1. Динамика управленческих функций в мире VUCA (6 часов)

Лекции (2 часа). Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя.

Практические занятия (2 часа). Реинжиниринг управленческих функций — формирование пула управленческих функций.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Динамика управленческ их функций в мире VUCA	Реинжиниринг управленческих функций	Проработка дополнительной литературы	Управление компанией: теория и практика / Кудина М. В Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2013 ISBN 978-5-211-06414-0	Устный опрос

# Тема 2. Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль (4 часа)

Лекции (2 часа). Базовые стратегические инструменты. SWOT-анализ. Практические инструменты и методы планирования. Процесс принятия решений. Практические техники принятия решений.

Практические занятия (2 часа). Инструменты и визуализация БП в работе управленца.

## Тема 3. Управление эффективностью, результативностью, изменениями (4 часа)

Лекции (2 часа). Сбалансированная система показателей (BSC). Управление по целям (MBA). Управление изменениями.

Практические занятия (2 часа). Практикум по разработке показателей и их формализации.

## Тема 4. Управление персоналом и отношениями (6 часов)

Лекции (2 часа). Модель компетенций персонала. Мотивация и оценка персонала. Организационное поведение и формирование команд. Оплата труда персонала как инструмент управления. Корпоративная культура как стратегия управления. Теория поколений и управление отношениями.

Практические занятия (2 часа). Разработка КРІ и системы нематериальной мотивации. Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление	Модель	Проработка	Психология	Устный
персоналом и	компетенций	дополнительной	управления	опрос
отношениями	персонала	литературы	персоналом: учебник	
			и практикум для вузов	**
			/ Т. Ю. Базаров. — 2-е	
			изд. — Москва :	
			Издательство Юрайт,	
			2025. — 382 c. —	
			(Высшее	
			образование). — ISBN	
			978-5-534-20440-7	

4.1.5. Оценочное средство для текущего контроля (примерные вопросы для устного опроса):

#### Тема 1. Примерные вопросы устного опроса:

- 1. Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя.
- 2. Реинжиниринг управленческих функций формирование пула управленческих функций?
- 3. Базовые стратегические инструменты.
- 4. SWOT-анализ.
- 5. Практические инструменты и методы планирования?

#### Тема 4. Примерные вопросы устного опроса:

- 1. Процесс принятия решений.
- 2. Практические техники принятия решений.

- 3. Инструменты и визуализация БП в работе управленца?
- 4. Сбалансированная система показателей (BSC).
- 5. Управление по целям (МВА).
- 6. Управление изменениями?
- 7. Модель компетенций персонала.
- 8. Мотивация и оценка персонала.
- 9. Организационное поведение и формирование команд.
- 10. Оплата труда персонала как инструмент управления.
- 11. Корпоративная культура как стратегия управления.
- 12. Теория поколений и управление отношениями.

### 5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

## 5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории		Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория проведения лекций/семинаров	для	Практические занятия	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор.
Аудитория проведения лекций/семинаров	для	Самостоятельная работа	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu.
Аудитория проведения лекций/семинаров	для	Итоговая аттестация	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu, лист бумаги формата A4, 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. Управление компанией : теория и практика / Кудина М. В. Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2013. ISBN 978-5-211-06414-0.
- 2. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. 2-е изд. Москва : Издательство Юрайт, 2025. 382 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-20440-7.

Дополнительная литература:

- 1. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с. ISBN 5-238-00909-7. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. URL: http://www.iprbookshop.ru/71073.html
- 2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Бакирова Г.Х. –

Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – ISBN 978-5-238-01437-1. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: http://www.iprbookshop.ru/81838.html

#### 5.4. Методические рекомендации

ДПП построена по тематическому принципу, каждый раздел представляет собой логически завершенный 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, состоящего из 21 (двадцати одного) вопроса.

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

Оценка «ЗАЧТЕНО» выставляется слушателю, который:

- правильно ответил не менее чем на 75% вопросов теста;
- 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» ставятся слушателю, который:

- ответил правильно менее чем на 75% вопросов теста;
- 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-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Ответы на вопросы	Количество правильных ответов

#### 7.2. Комплект оценочных средств

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

- 1. VUCA: определение, особенности, возможности и риски.
- 2. Оценка компании с точки зрения ее адаптивности.
- 3. Бизнес- модель в условиях существования в среде VUCA.
- 4. Стадии развития компании и стратегии каждого этапа.
- Влияние возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя.
- 6. Виды организационных структур: преимущества, недостатки, особенности.
- 7. Управление бизнес- процессами компании.
- 8. Управление и изменение стратегии компании в условиях нестабильной среды.
- 9. Цели и задачи современной компании.
- 10. Планирование деятельности в рамках изменчивости среды.
- 11. SWOT-анализ и правила его составления.
- 12. Методы и инструменты планирования на предприятии.
- 13. Технология принятия решений.
- 14. Создание и принципы сбалансированной системы показателей. Преимущества.
- 15. Управление по целям как технология управления эффективностью компании.
- 16. Управление изменениями в мире VUCA.
- 17. Компетенции персонала в адаптивной компании.
- 18. Компетенции руководителя и лидера.
- 19. Создание и управление корпоративной культурой.
- 20. Корпоративная культура, как инструмент управления.
- 21. Управление отношениями в компании и команде.

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

- 1. Что в акрониме VUCA означает буква «V»?
  - а. Неоднозначность
  - b. Нестабильность
  - с. Бескомпромиссность
  - d. Неопределённость
- 2. Что в акрониме VUCA означает буква «U»?
  - а. Результативность
  - b. Сложность
  - с. Неопределённость
  - d. Неизменяемость
- 3. Что в акрониме VUCA означает буква «С»?
  - а. Бессмысленность
  - b. Предсказуемость
  - с. Бесконтрольность
  - d. Сложность
- 4. Что в акрониме VUCA означает буква «А»?
  - а. Неустойчивость
  - b. Бескомпромиссность
  - с. Неоднозначность
  - d. Предсказуемость
- 5. Все эти характеристики принадлежат:
  - а. Сложным технологическим производствам
  - b. Мировой экономике
  - с. Всему современному миру
  - d. Жизни в мегаполисе
- 6. Какие из этих качеств могут оказаться полезными для жизни в мире VUCA?
  - а. Любопытство
  - b. Открытый ум

- с. Традиционализм
- d. Системное мышление
- е. Индивидуализм
- f. Решительность

#### 7. Верны ли определения?

- a. SWOT-анализ инструмент оценки стратегического положения фирмы, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз)
- b. Модель Мак-Кинси «7С» способ анализа основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее (стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники, стиль)
- 8. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.
  - а. низкого
  - b. среднего
  - с. высокого
- 9. Центральная компетенция это ...
  - а. компетенция управленческого персонала фирмы
  - компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
  - с. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
  - d. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом
- 10. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
  - а. угрозы
  - b. возможности
  - с. слабые стороны
  - d. сильные стороны

- 11. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем это ...
  - а. STEP анализ
  - b. SWOT- анализ
  - с. проблемный анализ
  - d. «управленческий анализ»

## **АВТОРЫ ПРОГРАММЫ:**

Преподаватель ЦДО

С.В. Тайлакова

## СОГЛАСОВАНО:

Начальник УСП

Директор Центра дополнительного образования Т.А. Гузева

М.В. Стоянова

18

4 538 1/2