

## Программа курса «Руководитель структурного подразделения»

Номер	Название темы	Количество часов	Описание темы
1	Динамика управленческих функций в области задач трудных для прогнозирования (VUCA- volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность))	6	Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя. Реинжиниринг управленческих функций – формирование пула управленческих функций.
2	Управление как бизнес-процесс (БП): стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль	4	Базовые стратегические инструменты. Анализ сильных и слабых сторон компании во внутренней и внешней среде (SWOT-анализ). Практические инструменты и методы планирования. Процесс принятия решений. Практические техники принятия решений. Инструменты и визуализация бизнес-процессов (БП) в работе управленца.
3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями в бизнес-процессах	6	Сбалансированная система показателей (BSC- Balanced Scorecard). Управление по целям (MBO- Management by Objectives). Управление изменениями. Практикум по разработке показателей и их формализация.
4	Управление персоналом и отношениями в коллективе	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. Разработка KPI (ключевые показатели эффективности) и системы нематериальной мотивации.
5	Лидерство и руководство	6	Лидерство и руководство в управлении. Ситуативное руководство. Личный брэндинг руководителя. Публичные выступления и ораторские навыки руководителя. Практикум по оценке лидерских качеств руководителя.
6	Управление временем и планированием	6	Индивидуальный и групповой тайм-менеджмент в работе руководителя. Стресс-менеджмент. Целеполагание. Делегирование. Практикум по индивидуализации тайм-менеджмента, инструментария планирования и контроля в работе руководителя.
7	Эффективность руководителя	5	Эффективные устные и письменные коммуникации. Эффективные переговоры. Эффективные решения. Эмоциональный интеллект. Тренинг навыков эффективности руководителя.
8	Лидер и команда	4	Командообразование и формирование проектных команд. Управление конфликтом. Практикум по решению кейсов из практики компаний.
			Организационные структуры современных компаний. Стратегия улучшений. Цикл Деминга. Типы метрик для контроля. Какие данные

9	Изменения в организации	3	нужно собирать? Деловая Игра «Эксперимент Деминга». Определение и описание процессов в организации. Как определить и зафиксировать текущую ситуацию. Создание диаграммы процесса. Определение требований клиентов. Сбор сведений. Что такое операционное определение и зачем оно нужно. Работа с количественными и качественными данными.
10	Вариабельность систем и их влияние на производительность сотрудников	1	Как увидеть вариабельность? Построение графиков выполнения работ. Исследование источников вариабельности процесса. Построение и интерпретация диаграмм (Паретто, стратификация, рассеяния).
11	Стабильные и нестабильные процессы в компании	1	Построение контрольной карты. Определение возможностей процессов и целеполагание в организации.
12	Различные типы лидерства	1	Формирование команды с целью наглядного установления различий между различными типами лидерства.
13	Управление процессами организации	2	Выбор стратегических приоритетов. Определение владельцев процессов. Роль руководства во внедрении улучшений. Роли в команде улучшений и роли в организации. Как они соотносятся. Дискуссия: Что мотивирует сотрудников.
14	Итоговая аттестация	1	Итоговая аттестация

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)

Межотраслевой инжиниринговый центр «Композиты России»

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор –  
проректор по учебной работе  
МГТУ им. Н.Э. Баумана  
Б.В.Падалкин  
2021 г.



Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
«Руководитель структурного подразделения»

Регистрац. № 05.22.21.02.23

Москва, 2021

**АВТОР ПРОГРАММЫ:**

Заместитель директора  
МИЦ «Композиты России»  
МГТУ им. Н.Э. Баумана


  
\_\_\_\_\_ М.В. Стоянова

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник УСП  
МГТУ им. Н.Э. Баумана

  
\_\_\_\_\_ Т.А. Гузева

Директор  
МИЦ «Композиты России»  
МГТУ им. Н.Э. Баумана

  
\_\_\_\_\_ В.А. Нелюб

## Оглавление

<b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП.....</b>	<b>4</b>
1.1. Цель ДПП.....	4
1.2. Планируемые результаты обучения.....	4
1.3. Дополнительные характеристики ДПП .....	4
1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения .....	5
1.5. Соответствие видов деятельности и профессиональных компетенций и их составляющих.....	5
<b>2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП .....</b>	<b>7</b>
2.1. Категория слушателей ДПП .....	7
2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа.....	7
2.3. Форма обучения .....	7
2.4. Учебный план .....	7
<b>3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК .....</b>	<b>9</b>
<b>4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП.....</b>	<b>10</b>
<b>5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП.....</b>	<b>18</b>
5.1. Организационные условия реализации ДПП .....	18
5.2. Педагогические условия реализации ДПП.....	18
5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП .....	18
5.4. Методические рекомендации.....	19
<b>6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП .....</b>	<b>20</b>
<b>7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>21</b>
7.1. Паспорт комплекта оценочных средств.....	21
7.2. Комплект оценочных средств.....	21



## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП**

Программа подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ 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 повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

### **1.1. Цель ДПП**

Сформировать у обучающихся навыки 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 в учебном плане разделов;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (зачет).

Обучающимся, успешно прошедшим обучение, выполнившим текущие контрольные задания и выдержавшим предусмотренное учебным планом итоговое испытание, выдается удостоверение о повышении квалификации по ДПП «Руководитель структурного подразделения».

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

Характеристики новой квалификации определены в приказе Минтруда России от 06 октября 2015 г. № 691н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом".

Вид профессиональной деятельности:

- управление персоналом организации (Код 07.003).

Трудовые функции:

- организация труда персонала (E/01.6);
- 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 января 2016 г. № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)».

Перечень компетенций:

ПК - 1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ПК - 9 - способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

#### 1.5. Соответствие видов деятельности и профессиональных компетенций и их составляющих

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Организация труда персонала (Е/01.6)			
ПК - 1	Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации. Определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах.	Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда. 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.

Разработка корпоративной социальной политики (F/01.6)			
ПК - 9	<p>Анализ успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ. Разработка корпоративных социальных программ.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>



## 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

### 2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям) – к освоению ДПП допускаются лица имеющие среднее профессиональное и/или высшее образование.

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

Общая трудоёмкость программы 52 академических часа, из них 40 академических часов аудиторной работы, 11 академических часов самостоятельной работы и 1 академический час итоговой аттестации.

### 2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП - очная.

### 2.4. Учебный план

ДПП «Руководитель структурного подразделения» реализуется одним модулем.

№ п/п	Наименование темы, модуля	Форма Контроля	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Итоговая аттестация
1	Динамика управленческих функций в области задач трудных для прогнозирования (VUCA-volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность))	устный опрос	6	2	2	2	-
2	Управление как бизнес-процесс (БП): стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль	-	4	2	2	-	-
3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями в бизнес-процессах	устный опрос	6	2	2	2	-
4	Управление персоналом и отношениями в коллективе	устный опрос	6	2	2	2	-
5	Лидерство и руководство	устный опрос	6	2	2	2	-
6	Управление временем и планированием	устный опрос	6	2	2	2	-
7	Эффективность руководителя	устный опрос	5	2	2	1	-
8	Лидер и команда	-	4	2	2	-	-
9	Изменения в организации	-	3	1	2	-	-

10	Вариабельность систем и их влияние на производительность сотрудников	-	1	-	1	-	-
11	Стабильные и нестабильные процессы в компании	-	1	-	1	-	-
12	Различные типы лидерства	-	1	-	1	-	-
13	Управление процессами организации	-	2	2	-	-	-
14	Итоговая аттестация	Зачет	1				1
	ИТОГО	-	52	19	21	11	1

### 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№ п/п	Наименование темы, модуля	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
1	Динамика управленческих функций в области задач трудных для прогнозирования (VUCA-volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность))					
2	Управление как бизнес-процесс (БП): стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль					
3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями в бизнес-процессах					
4	Управление персоналом и отношениями в коллективе					
5	Лидерство и руководство					
6	Управление временем и планированием					
7	Эффективность руководителя					
8	Лидер и команда					
9	Изменения в организации					
10	Вариабельность систем и их влияние на производительность сотрудников					
11	Стабильные и нестабильные процессы в компании					
12	Различные типы лидерства					
13	Управление процессами организации					
14	Итоговая аттестация					<b>Зачет</b>

Минимальный срок освоения программы — 5 дней.

## 4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

### 4.1. Рабочая программа модуля «Руководитель структурного подразделения»

4.1.1. Цель изучения модуля: Сформировать у обучающихся навыки обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации

4.1.2. Задачи изучения модуля:

- ознакомиться с концепцией реинжиниринга управленческих функций;
- изучить принципы визуализации бизнес-процессов;
- сформировать навыки использования инструментов управления бизнес-процессами;
- 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
ПК - 1	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- новейшие тенденции в практике управления компанией;</li><li>- основные способы сбора, обработки, анализа и наглядного представления информации;</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- использовать различные инструменты анализа и планирования бизнес-процессов организации;</li><li>- использовать и разрабатывать показатели эффективности;</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками управления стратегией и задачами в бизнес-планировании;</li></ul>	Лекции, практические занятия
ПК - 9	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные способы сбора, обработки, анализа и наглядного представления информации;</li><li>- методы эффективного управления персоналом;</li><li>- цели и инструменты исследований эффективности бизнес-процессов.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- организовывать эффективную работу персонала.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками разработки и обоснования показателей эффективности;</li><li>- навыками эффективного управления и взаимодействия персоналом.</li></ul>	Лекции, практические занятия



#### 4.1.4. Содержание курса

### **Тема 1. Динамика управленческих функций в области задач трудных для прогнозирования (VUCA- volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)) (6 часов)**

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

Практическое занятие (2 часа). Реинжиниринг управленческих функций – формирование пула управленческих функций.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Динамика управленческих функций в области задач трудных для прогнозирования (VUCA)	Реинжиниринг управленческих функций	Работа с доп. литературой	С.М. Перминов, Управление компанией на рынке B2B, — Спб.: Питер, 2015 г. — 704 с.	собеседование

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

Лекция (2 часа). Базовые стратегические инструменты. Анализ сильных и слабых сторон компании во внутренней и внешней среде (SWOT-анализ). Практические инструменты и методы планирования. Процесс принятия решений. Практические техники принятия решений.

Практическое занятие (2 часа). Инструменты и визуализация бизнес-процессов (БП) в работе управленца.

### **Тема 3. Управление эффективностью, результативностью, изменениями в бизнес-процессах (6 часов)**

Лекция (2 часа). Сбалансированная система показателей (BSC- Balanced Scorecard). Управление по целям (MBO- Management by Objectives). Управление изменениями.

Практическое занятие (2 часа). Практикум по разработке показателей и их формализация.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление эффективностью, результативностью, изменениями в бизнес-процессах	Сбалансированная система показателей (BSC)	Работа с доп. литературой	Д. Лейкин, Ключевые вопросы управления групповой компанией, — М.: Альпина Паблишер, 2016 г. — 192 с.	собеседование

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

Лекция (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 KPI (ключевые показатели эффективности) и системы нематериальной мотивации.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление персоналом и отношениями в коллективе	Модель компетенций персонала	Работа с доп. литературой	Т.Ю. Базаров, Управление персоналом. Учебник, — М.: Academia, 2013 г. — 224 с.	собеседование

#### Тема 5. Лидерство и руководство (6 часов)

Лекция (2 часа). Лидерство и руководство в управлении. Ситуативное руководство. Личный брэндинг руководителя. Публичные выступления и ораторские навыки руководителя.

Практическое занятие (2 часа). Практикум по оценке лидерских качеств руководителя.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Лидерство и руководство	Ситуативное руководство	Работа с доп. литературой	П.В. Иванов, Н.И. Турьянская, Е.А. Носкова, Менеджмент, — М.: Феникс, 2018 г. — 334 с.	собеседование

### **Тема 6. Управление временем и планированием (6 часов)**

Лекция (2 часа). Индивидуальный и групповой тайм-менеджмент в работе руководителя. Стресс-менеджмент. Целеполагание. Делегирование.

Практическое занятие (2 часа). Практикум по индивидуализации тайм-менеджмента, инструментария планирования и контроля в работе руководителя.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самост. работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление временем и планированием	Тайм-менеджмент	Работа с доп. литературой	М. Лукашенко, Т. Телегина, С. Бехтерев, Г. Архангельский, Тайм-менеджмент. Полный курс, — М.: Альпина Паблицер, 2018 г. — 312 с.	собеседование

### **Тема 7. Эффективность руководителя (6 часов)**

Лекция (2 часа). Эффективные устные и письменные коммуникации. Эффективные переговоры. Эффективные решения. Эмоциональный интеллект.

Практическое занятие (2 часа). Тренинг навыков эффективности руководителя.

Самостоятельная работа (2 часа).



Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самоств. работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Эффективность руководителя	Эффективные переговоры	Работа с доп. литературой	Г. Кенеди, Переговоры. Полный курс, — М.: Альпина Паблишер, 2017 г. — 390 с.	собеседование

#### **Тема 8. Лидер и команда (4 часа)**

Лекция (2 часа). Командообразование и формирование проектных команд. Управление конфликтом.

Практические занятия (2 часа). Практикум по решению кейсов из практики компаний.

#### **Тема 9. Изменения в организации (3 часа)**

Лекция (1 час). Организационные структуры современных компаний. Стратегия улучшений. Цикл Деминга. Типы метрик для контроля. Какие данные нужно собирать?

Практические занятия (2 часа). Деловая Игра «Эксперимент Деминга». Определение и описание процессов в организации. Как определить и зафиксировать текущую ситуацию. Создание диаграммы процесса. Определение требований клиентов. Сбор сведений. Что такое операционное определение и зачем оно нужно. Работа с количественными и качественными данными.

#### **Тема 10. Вариабельность систем и их влияние на производительность сотрудников (1 час)**

Практические занятия (1 час). Как увидеть вариабельность? Построение графиков выполнения работ. Исследование источников вариабельности процесса. Построение и интерпретация диаграмм (Паретто, стратификация, рассеяния).

#### **Тема 11. Стабильные и нестабильные процессы в компании (1 час)**

Практические занятия (1 час). Построение контрольной карты. Определение возможностей процессов и целеполагание в организации.



## **Тема 12. Различные типы лидерства (1 час)**

Практические занятия (1 час). Формирование команды с целью наглядного установления различий между различными типами лидерства.

## **Тема 13. Управление процессами организации (2 часа)**

Лекция (2 часа). Выбор стратегических приоритетов. Определение владельцев процессов. Роль руководства во внедрении улучшений. Роли в команде улучшений и роли в организации. Как они соотносятся. Дискуссия: Что мотивирует сотрудников.

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

**Тема 1. Динамика управленческих функций в области задач трудных для прогнозирования (VUCA- volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность))**

1. Тенденции в практике управления компанией.
2. Стадии развития любой компании.
3. Виды организационных структур.
4. Компетенции современного руководителя.

**Тема 2. Управление как бизнес-процесс (БП): стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль**

1. Управленческие функции руководителя.
2. Стратегические инструменты и их использование.
3. SWOT- анализ и его использование.
4. Методы и инструменты планирования в организации.

**Тема 3. Управление эффективностью, результативностью, изменениями в бизнес-процессах**

1. Техники принятия решений и их применение.
2. Сбалансированная система показателей.
3. Управление по целям: способы, виды, применение.

**Тема 4. Управление персоналом и отношениями в коллективе**

1. Управление изменениями в организации.
2. Модель компетенций персонала: составление и использование.
3. Способы мотивации и оценки персонала.

4. Создание и управление корпоративной культурой в организации.
5. Теория поколений и способы эффективного взаимодействия команды.

#### **Тема 5. Лидерство и руководство**

1. Отличия лидера от руководителя.
2. Виды стилей руководства.
3. Ситуационное руководство: преимущества, недостатки, особенности.
4. Компетенции лидера.

#### **Тема 6. Управление временем и планированием**

1. Основы тайм-менеджмента.
2. Стресс-менеджмент: характеристика и особенности.
3. Основы целеполагания.

#### **Тема 7. Эффективность руководителя**

1. Делегирование полномочий: преимущество, недостатки, сложности реализации.
2. Способы ведения эффективных переговоров.
3. Методики командообразования.
4. Основы управления конфликтами.

#### **Тема 8. Лидер и команда**

1. Командообразование и формирование проектных команд.
2. Управление конфликтом.

#### **Тема 9. Изменения в организации**

1. Организационные структуры современных компаний.
2. Стратегия улучшений.
3. Цикл Деминга.
4. Типы метрик для контроля.
5. Какие данные нужно собирать?

#### **Тема 10. Вариабельность систем и их влияние на производительность сотрудников**

1. Как увидеть вариабельность?
2. Построение графиков выполнения работ.
3. Исследование источников вариабельности процесса.

4. Построение и интерпретация диаграмм (Паретто, стратификация, рассеяния).

#### **Тема 11. Стабильные и нестабильные процессы в компании**

1. Построение контрольной карты.
2. Определение возможностей процессов и целеполагание в организации.

#### **Тема 12. Различные типы лидерства**

1. Формирование команды с целью наглядного установления различий между различными типами лидерства.

#### **Тема 13. Управление процессами организации**

1. Выбор стратегических приоритетов.
2. Определение владельцев процессов.
3. Роль руководства во внедрении улучшений.
4. Роли в команде улучшений и роли в организации.
5. Как они соотносятся.
6. Дискуссия: Что мотивирует сотрудников.



## 5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

### 5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Компьютерный класс	Лекции	Персональные компьютеры с доступом к сети Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер, лазерная указка, СУБД SQL Server
Компьютерный класс	Практические занятия	Персональные компьютеры с доступом к сети Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер, лазерная указка, СУБД SQL Server
Компьютерный класс	Самостоятельная работа	Персональные компьютеры с доступом к сети Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер, лазерная указка, СУБД SQL Server
Компьютерный класс	Итоговая аттестация	Персональные компьютеры с доступом к сети Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер, лазерная указка, ПО Microsoft Excel

### 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;
- наличие ученой степени или 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. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 591 с.

2. Кокуева Ж.М. Управление персоналом наукоемких предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсам «Управление персоналом» и «Менеджмент»/ Кокуева Ж.М., Яценко В.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2007.— 122 с.

3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление



персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.

Дополнительная литература:

1. С.М. Перминов, Управление компанией на рынке B2B, — Спб.: Питер, 2015 г. — 704 с.

2. Д. Лейкин, Ключевые вопросы управления групповой компанией, — М.: Альпина Паблишер, 2016 г. — 192 с.

#### **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. Зачет проводится в присутствии преподавателя. Результатом зачета служат успешное прохождение тестирования.

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» ставится 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
ПК-1: Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	- тестовые задания; - ответы на дополнительные вопросы преподавателя; - время, использованное для подготовки ответа.	- умение сравнивать; - умение анализировать; - умение классифицировать; - умение устанавливать причинно-следственные связи; - умение формулировать выводы.
ПК-9: Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	- тестовые задания; - ответы на дополнительные вопросы преподавателя; - время, использованное для подготовки ответа.	- умение сравнивать; - умение анализировать; - умение классифицировать; - умение устанавливать причинно-следственные связи; - умение формулировать выводы.

### 7.2. Комплект оценочных средств

#### 7.2.1. Вопросы для самоподготовки 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.
5. Виды организационных структур: преимущества, недостатки, особенности.
6. Управление бизнес- процессами компании.



7. Управление и изменение стратегии компании в условиях нестабильной среды.
8. Цели и задачи современной компании.
9. Планирование деятельности в рамках изменчивости среды.
10. SWOT-анализ и правила его составления.
11. Методы и инструменты планирования на предприятии.
12. Технология принятия решений.
13. Создание и принципы сбалансированной системы показателей. Преимущества.
14. Управление по целям как технология управления эффективностью компании.
15. Компетенции персонала в адаптивной компании.
16. Компетенции руководителя и лидера.
17. Создание и управление корпоративной культурой.
18. Корпоративная культура, как инструмент управления.
19. Управление отношениями в компании и команде.
20. Проявление лидерства в управлении.
21. Отличия между лидером и руководителем.
22. Виды руководства в компаниях.
23. Как влияет имидж руководителя на эффективность взаимодействия в компании.
24. Тайм-менеджмент и планирования: сходства и отличия.
25. Стресс-менеджмент: особенности и определение.
26. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки.
27. Какие полномочия можно делегировать и почему?
28. Виды коммуникаций.
29. Что является эффективной коммуникацией?
30. Методы ведения переговоров и их виды.
31. Эмоциональный интеллект: определение и особенности влияния.
32. Методы командообразования.
33. Формирование проектных команд: особенности коммуникаций.
34. Методики управления конфликтами.
35. Цикл Деминга.
36. Преимущества использования контрольной карты.

#### 7.2.2. Примерные тесты для проведения зачета:

1. Оцените адаптивность выбранной компании по направлениям:
  - a. стадия развития компании;
  - b. организационная культура компании;



- c. кадровый состав компании;
  - d. компетенции руководителя данной компании.
2. Предложите стратегии улучшения гибкости компании и проведите реинжиниринг управленческих функций.
  3. Составьте и проанализируйте SWOT-анализ организации.
  4. Проведите планирование развития компании.
  5. Разработайте систему показателей эффективности для выбранной организации.
  6. Формализуйте цели предприятия.
  7. Разработайте систему ключевых показателей эффективности персонала на предприятии.
  8. Разработайте систему материальной и нематериальной мотивации персонала.
  9. Создание личного бренда с учетом личных особенностей и черт.
  10. Разработка плана задач и пример управления собственным временем.
  11. Решение кейса и/или бизнес-игры на ведение эффективных переговоров.
  12. Решение кейса и/или бизнес-игры по управлению конфликтами.
  13. Построение и интерпретация диаграмм (Паретто, стратификация, рассеяния).
  14. Создание и интерпретация диаграммы процесса.
  15. Построение контрольной карты процессов в компании.