

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
«29» января 2026 г.



Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Лидер. Команда. Трансформация»

Регистрац. № 05.12.23.02.29

Москва, 2026

Оглавление

| | |
|---|-----------|
| 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП..... | 4 |
| 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..... | 4 |
| 1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих..... | 5 |
| 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП | 6 |
| 2.1. Категория слушателей ДПП..... | 6 |
| 2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа..... | 6 |
| 2.3. Форма обучения..... | 6 |
| 2.4. Учебный план..... | 6 |
| 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК | 6 |
| 4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП | 8 |
| 5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП..... | 14 |
| 5.1. Организационные условия реализации ДПП..... | 14 |
| 5.2. Педагогические условия реализации ДПП..... | 14 |
| 5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП..... | 14 |
| 5.4. Методические рекомендации..... | 14 |
| 6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП..... | 16 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ..... | 17 |
| 7.1. Паспорт комплекта оценочных средств..... | 17 |
| 7.2. Комплект оценочных средств..... | 17 |

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 высокоэффективной профессиональной деятельности руководящего состава предприятий.

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 «Лидер. Команда. Трансформация».

1.3. Дополнительные характеристики ДПП

Характеристики новой квалификации определены в приказе Минтруда России от 09.03.2022 №109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

Вид профессиональной деятельности:

- Управление персоналом организации (Код 07.003).

Трудовые функции:

- Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота (D/04.6).

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

Получаемые 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-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.

1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих

| Профессиональные компетенции | Практический опыт | Умения | Знания |
|---|---|--|--|
| Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота (D/04.6) | | | |
| ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем | Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала | Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала | Правила ведения деловой переписки. Нормы этики делового общения |

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 24 академических часа, из них 16 академических часов аудиторной работы, 6 академических часов самостоятельной работы и 2 академических часа итоговой аттестации.

2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП – очная.

2.4. Учебный план

ДПП «Лидер. Команда. Трансформация» реализуется тремя модулями.

| № п/п | Наименование темы, модуля | Форма контроля | Всего, час | В том числе | | | |
|--------------------------------|---|----------------|------------|-------------|----------------|----------------|---------------------|
| | | | | Лекции | Практ. занятия | Самост. работа | Итоговая аттестация |
| 1. Лидер как инноватор | | | | | | | |
| 1.1 | Инновационное мышление. Тренировка мозга. Нестандартное мышление. Системное мышление. Реализация намерения. | Устный опрос | 6 | - | 4 | 2 | - |
| 2. Лидер как руководитель | | | | | | | |
| 2.1 | Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. Жизненный цикл и устойчивость команды. | Устный опрос | 8 | - | 6 | 2 | - |
| 3. Лидер как проводник перемен | | | | | | | |
| 3.1 | Трансформационное лидерство. Сопротивление изменениям. Теории и модели управления изменениями. | Устный опрос | 8 | - | 6 | 2 | - |
| 4. | Итоговая аттестация | Зачет | 2 | - | - | - | 2 |
| | ИТОГО | - | 24 | - | 16 | 6 | 2 |

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

| № п/п | Наименование темы, модуля | 1 день | 2 день | 3 день |
|----------|------------------------------|--------|--------|--------|
| 1. | Лидер как инноватор | | | |
| 2. | Лидер как руководитель | | | |
| 3. | Лидер как проводник перемен | | | |
| 4. | Итоговая аттестация | | | Зачет |

Минимальный срок освоения ДПП – 3 дня.

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

4.1. Рабочая программа модуля «Лидер как инноватор»

4.1.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области организации поиска, отбора и систематизации инновационных решений с использованием креативных методик в опоре на понимание механизмов мышления.

4.1.2. Задача изучения модуля: общий инструментарий способов нестандартных подходов к решению управленческих и профессиональных задач, методов активизации творческого мышления, усвоение практик систематизации результатов работы над новыми идеями, техники облегчения практической реализации намерений.

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-2 | Знать: Правила ведения деловой переписки. Нормы этики делового общения. Уметь: Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. Владеть: Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. | Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Практическая работа; Самостоятельная работа. |

4.1.4 Содержание курса

Тема 1.1. Инновационное мышление. Тренировка мозга. Нестандартное мышление. Системное мышление. Реализация намерения. (6 часов)

Практические занятия (4 часа). Виды и характеристики инноваций. Этапы инновационного мышления и его общие закономерности. Творчество и структурирование вместо хаоса и случайности. Нейробика и другие приемы стимулирования деятельности мозга. SWOT-анализ, пирамида логических уровней, метод «Шесть шляп мышления». Методы проверки целей. Методы устранения барьеров на пути к цели.

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 |
|---|---|--------------------------------------|--|----------------|
| Инновационное мышление. Тренировка мозга. Нестандартное мышление. Системное мышление. Реализация намерения. | Логика, мышление, решения | Проработка дополнительной литературы | 1. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука. Теория решения изобретательских задач. – 1979. – 172 с. 2. Супермышление : научно-популярное издание / Т. Бьюзен, Б. Бьюзен ; пер. с англ. П. А. Самсонов. - Минск : Попурри, 2014. - 273 с. - ISBN 978-985-15-3232-8 | Устный опрос |

4.1.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 1.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. В чем заключаются ключевые черты изменения, которое можно назвать инновацией?
2. Опишите четыре этапа инновационного мыслительного процесса.
3. В чем заключается продуктовый подход к управлению проектами?
4. В чем суть метода «Шесть шляп мышления»?
5. Приведите характеристики системного мышления.

4.2. Рабочая программа модуля «Лидер как руководитель»

4.2.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области формирования и управления командами на основе использования различных инструментов управления и моделей командообразования, на протяжении всего жизненного цикла команды.

4.2.2. Задача изучения модуля: формирование общих представлений о наиболее эффективных подходах, методах, инструментах управления командой как ключевым

элементом организационных структур, с учетом современного уровня требований, предъявляемых к динамике реализации сложных и нестандартных задач.

4.2.3. 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-2 | Знать: Правила ведения деловой переписки. Нормы этики делового общения. Уметь: Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. Владеть: Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. | Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Практическая работа; Самостоятельная работа. |

4.2.4. Содержание курса

Тема 2.1. Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. (8 часов)

Практические занятия (6 часов). Этапы развития команд первого уровня. Основные факторы и условия формирования команд. Принципы командного взаимодействия. Этапы управленческого цикла. Основные подходы к формированию команд. Ролевые модели командообразования и характеристики командных ролей. Ответственность в команде. Факторы, определяющие эффективность командной работы. Психологическая безопасность и сработанность команды.

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 |
|---|---|--------------------------------------|---|----------------|
| Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. Жизненный цикл и устойчивость команды. | Работа в команде, командообразование | Проработка дополнительной литературы | 1. Социально-психологические основы командной работы и саморазвития : учебное пособие / сост. Исхакова Р. Р., Юртаева Н. И. - Издательство КНИТУ, 2022. - ISBN 978-5-7882-3141-9 2. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0 | Устный опрос |

4.2.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 2.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. Дайте характеристику командных ролей по модели «5F».
2. Как производится подбор участников команды?
3. Какова классификация команд с точки зрения структуры компании?
4. Что такое командообразование на основе эмоциональной сплоченности?
5. Каковы положительные и отрицательные стороны ролевого подхода к формированию команд?

4.3. Рабочая программа модуля «Лидер как проводник перемен»

4.3.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области выбора и использования модели управления изменениями, наиболее подходящей

под конкретную управленческую ситуацию, а также в области способов преодоления сопротивления трансформационному процессу.

4.3.2. Задача изучения модуля: формирование общих представлений о различных теоретических подходах и методологиях управления изменением, а также ключевых параметрах трансформационного лидерства.

4.3.3. 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-2 | Знать: Правила ведения деловой переписки. Нормы этики делового общения. Уметь: Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. Владеть: Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. | Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Практическая работа; Самостоятельная работа. |

4.3.4. Содержание курса

Тема 3.1. Трансформационное лидерство. Сопротивление изменениям. Теории и модели управления изменениями. (8 часов)

Практические занятия (6 часов). Вызовы, побуждающие к переменам. Лидерство в разрезе изменений. Ролевой состав команды управления изменениями, а также алгоритм и принципы взаимодействия. Ключевые элементы успешного проекта изменений. Личные и коллективные реакции на изменения. Причины сопротивления изменениям и способы его преодоления. Теории изменений. Системная модель П.Сенге. Оценка слабых мест в управлении изменениями. Матрица для анализа и проведения изменений. Модель согласования. Концепция «Пять цветов изменений».

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 |
|--|---|--------------------------------------|---|----------------|
| Трансформационное лидерство. Сопротивление изменениям. Теории и модели управления изменениями. | Управление организацией | Проработка дополнительной литературы | Мозг. Инструкция по применению: Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок / Рок Дэвид. - Альпина Паблицер, 2019. - ISBN 978-5-9614-4405-6 | Устный опрос |

4.3.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 3.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. Сформулируйте четыре принципа управления изменениями.
2. Каковы четыре основные роли трансформационного лидера?
3. Опишите факторы модели изменений ADKAR.
4. Опишите культурную модель изменений Реймонда Уильямса?
5. В чем суть концепции «Пять цветов изменений»?

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

5.1. Организационные условия реализации ДПП

| Наименование аудитории | Вид занятия | Наименование оборудования, программного обеспечения |
|---|------------------------|--|
| Компьютерный класс | Практические занятия | ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор. |
| Коворкинги, учебные залы и т.д. | Самостоятельная работа | ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор. |
| Аудитория для проведения лекций/семинаров | Итоговая аттестация | ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор. |

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. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука. Теория решения изобретательских задач. – 1979. – 172 с.
2. Супермышление : научно-популярное издание / Т. Бьюзен, Б. Бьюзен ; пер. с англ. П. А. Самсонов. - Минск : Попурри, 2014. - 273 с. - ISBN 978-985-15-3232-8.
3. Социально-психологические основы командной работы и саморазвития : учебное пособие / сост. Исакова Р. Р., Юртаева Н. И. - Издательство КНИТУ, 2022. - ISBN 978-5-7882-3141-9
4. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0.
5. Мозг. Инструкция по применению: Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок / Рок Дэвид. - Альпина Паблишер, 2019. - ISBN 978-5-9614-4405-6.

Дополнительная литература:

1. Максвелл Дж. Работа в команде. Минск: Попурри, 2014.

([https://dl.booksee.org/genesis/195000/b1eeaed7c5e9244bd479af0517c9192d/_as/\[Dzhon_MAK_SVELL\]_Sozdai_komandu_liderov\(BookSee.org\).pdf](https://dl.booksee.org/genesis/195000/b1eeaed7c5e9244bd479af0517c9192d/_as/[Dzhon_MAK_SVELL]_Sozdai_komandu_liderov(BookSee.org).pdf)).

2. Бэнфилд Р., Эрикссон М., Уокингшо Н. Лидеры продукта. Как лучшие в мире продакт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты. (<https://fs2.inspider.ru/file/2019/08/21/522b2960718756aeb3266c6fd61a912c.pdf>).

3. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. (<https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf>).

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.

Зачет проводится в формате тестирования. 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-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем | Ответы на вопросы | Количество правильных ответов |

7.2. Комплект оценочных средств

7.2.1. Темы для подготовки к зачету:

1. Основные факторы и условия формирования команд.
2. Ролевые модели командообразования и характеристики командных ролей.
3. Факторы, определяющие эффективность командной работы.
4. Психологическая безопасность и работанность команды.

7.2.2. Пример билета для проведения зачёта:

1. Дайте характеристику командных ролей по модели «5F».
2. Как производится подбор участников команды?
3. Какова классификация команд с точки зрения структуры компании?
4. Что такое командообразование на основе эмоциональной сплоченности?
5. Каковы положительные и отрицательные стороны ролевого подхода к формированию команд?