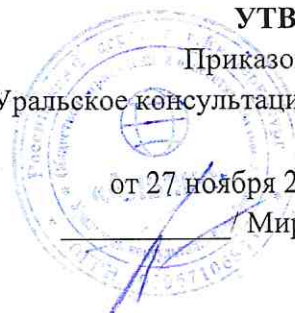


**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

УТВЕРЖДЕНА
Приказом директора
ООО Уральское консультационное бюро
«Альянс»
от 27 ноября 2023 г. №002
Мирошник О.Е.



**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»**

Срок реализации программы: 3 недели

Объем программы: 16 часов

Возраст обучающихся: от 16 лет и старше

Форма обучения: с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Авторы программы:

Мирошник Ольга Евгеньевна, Директор
Общества с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»

г. Екатеринбург
2023 год

СОДЕРЖАНИЕ

1	Пояснительная записка	3
2	Планируемые результаты освоения программы	5
3	Учебный план	8
4	Календарный учебный график	9
5	Рабочая программа модуля «Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца»	10
6	Рабочая программа модуля «Функции управления: планирование и целеполагание»	13
7	Рабочая программа модуля «Функции управления: организация деятельности персонала»	16
8	Рабочая программа модуля «Функции управления: обучение и развитие персонала»	18
9	Рабочая программа модуля «Функции управления: контроль деятельности»	20
10	Рабочая программа модуля ««Функции управления: мотивация персонала»»	22
11	Текущий контроль успеваемости	25
12	Итоговая аттестация	26
13	Организационно-педагогические условия реализации образовательной программы	28
14	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	29

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Нормативные правовые основания разработки программы:

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Развитие управленческих навыков» (далее – образовательная программа) разработана на основе Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», постановлением Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам.

1.2. Содержание программы представлено в пояснительной записке, планируемых результатах освоения программы, учебном плане, календарном учебном графике, рабочих программах учебных модулей, организационно-педагогических и материально-технических условиях реализации программы, учебно-методических материалах, обеспечивающими реализацию программы.

1.3. Образовательная программа имеет управленческую направленность.

1.4. Цель образовательной программы состоит в совершенствовании профессионального уровня обучающегося в области управления организацией, подразделениями, персоналом, а также процессами в организации.

1.5. Задачи образовательной программы:

- проанализировать функции менеджмента на предприятии и разработать рекомендации по совершенствованию управления;
- сформировать представления о принципах и методах управления персоналом;
- повысить компетенции в навыках целеполагания и планирования;
- освоить навыки развития персонала;
- получить представления об особенностях управленческого контроля.

1.6. Категории обучающихся: лица от 16 лет, имеющие:

- среднее профессиональное и (или) высшее образование или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование. При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации и (или) диплом о профессиональной переподготовке выдаются одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

1.7. Форма обучения: с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Дистанционные образовательные технологии, используемые для организации учебного процесса:

Занятия проходят с использованием системы видеоконференц-связи на платформе «Pruffme».

1.8. Режим занятий: 2-4 академических часа в день. Обучение по программе предусматривает следующие виды учебных занятий: теоретические занятия,

практические занятия. Для всех видов занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

1.9. Продолжительность (трудоемкость) обучения: Срок освоения программы составляет 3 недели (16 академических часов).

1.10. Итоговая аттестация обучающегося проводится в форме электронного тестирования.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В процессе освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Развитие управленческих навыков» обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 1: Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца	<p>Знать роли, функции и задачи менеджмента в современной организации;</p> <p>знать содержание и закономерности основных управленческих процессов и функционирования организации;</p> <p>знать основные теории и подходы к осуществлению организационных процессов</p>	<p>Уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</p> <p>уметь разрабатывать должностные инструкции для управленцев разных уровней.</p>	<p>Владеть навыками оценки основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивация и контроль);</p> <p>владеть навыками формирования регламента деятельности</p>
Модуль 2: Функции управления: планирование и целеполагание	<p>Знать модели целеполагания;</p> <p>знать принципы, методы, технологии постановки целей;</p> <p>знать принципы, методы, технологии планирования целей;</p> <p>знать методы каскадирования целей;</p> <p>знать методы балансировки функциональных целей</p>	<p>Уметь анализировать ситуацию;</p> <p>уметь устанавливать соподчиненность целей организации, подразделения, исполнителя;</p> <p>уметь планировать цели, переводить их в действия;</p> <p>уметь формировать взаимосвязь целей (финансовых, маркетинговых, производственных, ресурсных)</p>	<p>Владеть навыками постановки целей и формулирования задач подчиненным;</p> <p>владеть навыками построения пирамиды целей.</p>
Модуль 3: Функции управления: организация деятельности персонала	<p>Знать основы, влияющие на эффективность использования кадровых ресурсов организации;</p> <p>знать принципы организации труда персонала;</p>	<p>Уметь оценивать функциональную и экономическую эффективность мероприятий по управлению трудовыми процессами;</p>	<p>Владеть навыками расстановки персонала;</p> <p>владеть навыками применения разных стилей руководства в зависимости от готовности персонала;</p>

	<p>знать методы оценки эффективности трудовых процессов.</p>	<p>уметь разрабатывать показатели эффективности для персонала.</p>	<p>владеть навыками делегирования;</p> <p>владеть навыками оценки результатов труда.</p>
<p>Модуль 4: Функции управления: обучение и развитие персонала</p>	<p>Знать формы и методы обучения персонала (в том числе на рабочем месте);</p> <p>знать правила постановки задач;</p> <p>знать виды обратной связи;</p> <p>знать формы развивающей обратной связи;</p> <p>знать методы оценки эффективности обучения</p>	<p>Уметь выявлять недостающие компетенции;</p> <p>уметь выбирать оптимальные методы обучения;</p> <p>уметь использовать обратную связь как инструмент развития персонала.</p>	<p>Владеть навыками постановки задач для обучения персонала;</p> <p>владеть навыками оценки эффективности обучения;</p> <p>владеть навыками развивающей обратной связи.</p>
<p>Модуль 5: Функции управления: контроль деятельности</p>	<p>Знать методы и формы контроля;</p> <p>знать методы мотивации персонала к самоконтролю.</p>	<p>Уметь выбирать оптимальные методы контроля</p>	<p>Владеть навыками идентифицировать и описывать точки контроля.</p>
<p>Модуль 6: Функция управления: мотивация персонала</p>	<p>Знать природу мотивации;</p> <p>знать историю развития теорий и методов мотивации;</p> <p>знать мотивационный тип сотрудника;</p> <p>знать приемы мотивации через стиль управления;</p> <p>знать мотивацию посредством ситуационного лидерства;</p> <p>знать методы формирования систем оплаты труда;</p> <p>знать подходы к формированию программ лояльности персонала</p>	<p>Уметь определять тип мотивации сотрудника;</p> <p>уметь подбирать подходящие методы и инструменты мотивации;</p> <p>уметь проводить мотивационные беседы.</p>	<p>Владеть навыками мотивационных бесед;</p> <p>владеть профессиональными «фишками» в вопросах мотивации персонала.</p>

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

№ п/п	Название модулей	Всего часов	В том числе	
			Лекции	Практика
1	2	3	4	5
1	Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца	2	1	1
2	Функции управления: планирование и целеполагание	3	2	1
3	Функции управления: организация деятельности персонала	3	2	1
4	Функции управления: обучение и развитие персонала	2	2	0
5	Функции управления: контроль деятельности	2	1	1
6	Функции управления: мотивация персонала	3	2	1
7	Итоговая аттестация	1	0	1
8	ИТОГО	16	10	6

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

№ п/п	Наименование учебных курсов, дисциплин (модулей)	Виды учебной нагрузки	1 неделя (1-7 день)	2 неделя (с 8 по 12 день)	3 неделя (с 12 по 21 день)	всего часов
1	2	3	4	5	6	7
1.	Модуль 1: Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца	Теория (лекции)	1	0	0	2
		Практика	1	0	0	
2.	Модуль 2: Функции управления: планирование и целеполагание	Теория (лекции)	2	0	0	3
		Практика	1	0	0	
3.	Модуль 3: Функции управления: организация деятельности персонала	Теория (лекции)	0	2	0	3
		Практика	0	1	0	
4.	Модуль 4: Функции управления: обучение и развитие персонала	Теория (лекции)	0	2	0	2
		Практика	0	0	0	
5.	Модуль 5: Функции управления: контроль деятельности	Теория (лекции)	0	0	1	2
		Практика	0	0	1	
6.	Модуль 6: Функции управления: мотивация персонала	Теория (лекции)	0	0	2	3
		Практика	0	0	1	
7.	Итоговая аттестация	Теория (лекции)	0	0	0	1
		Практика	0	0	1	
ИТОГО:			5	5	6	16

**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

**Рабочая программа учебного модуля
«Требования рынка к компетенциям современного эффективного
управленца»**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

г. Екатеринбург
2023 год

1. Цель обучающего модуля «Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца»: проанализировать функции менеджмента на предприятии и разработать рекомендации по совершенствованию управления.

2. Задачи учебного модуля:

- изучить организацию работы малых коллективов исполнителей, в том числе над междисциплинарными проектами;
- изучить, как осуществлять деятельность, связанную с руководством действиями отдельных сотрудников;
- научиться проводить организационно-плановые расчеты по созданию или реорганизации производственных участков, планировать работу персонала и фондов оплаты труда.

3. Планируемые результаты освоения учебного модуля:

В процессе освоения учебного модуля у обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 1: Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца	Знать роли, функции и задачи менеджмента в современной организации; знать содержание и закономерности основных управленческих процессов и функционирования организации; знать основные теории и подходы к осуществлению организационных процессов	Уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; уметь разрабатывать должностные инструкции для управленцев разных уровней.	Владеть навыками оценки основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивация и контроль); владеть навыками формирования регламента деятельности

4. Содержание рабочей программы

Учебный модуль «Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца» включает в себя 1 академический час лекционных занятий и 1 академический час практических занятий. Общая трудоемкость модуля составляет 2 академических часа.

№	Наименование модулей (тем)	Общая трудоемкость, час	Всего часов	
			Лекции	Практика
1	Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца	2	1	1
1.1.	Базовые управленческие технологии. Современная модель компетенций руководителя	2	1	1

**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

**Рабочая программа учебного модуля
«Функции управления: планирование и целеполагание»**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

г. Екатеринбург,
2023 год

1. Цель обучающего модуля «Функции управления: планирование и целеполагание»: повышение компетенции слушателей в области целеполагания и планирования.

2. Задачи учебного модуля:

- изучить модели целеполагания, методы каскадирования целей, методы балансировки функциональных целей;
- изучить принципы, методы и технологии планирования и постановки целей.

3. Планируемые результаты освоения учебного модуля:

В процессе освоения учебного модуля у обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 2: Функции управления: планирование и целеполагание	Знать модели целеполагания; знать принципы, методы, технологии постановки целей; знать принципы, методы, технологии планирования целей; знать методы каскадирования целей; знать методы балансировки функциональных целей	Уметь анализировать ситуацию; уметь устанавливать соподчиненность целей организации, подразделения, исполнителя; уметь планировать цели, переводить их в действия; уметь формировать взаимосвязь целей (финансовых, маркетинговых, производственных, ресурсных)	Владеть навыками постановки целей и формулирования задач подчиненным; владеть навыками построения пирамиды целей.

4. Содержание рабочей программы

Учебный модуль «Функции управления: планирование и целеполагание» включает в себя 2 академических часа лекционных занятий и 1 академический час практических занятий. Общая трудоемкость модуля составляет 3 академических часа.

№	Наименование модулей (тем)	Общая трудоемкость, час	Всего часов	
			Лекции	Практика
1	Функции управления: планирование и целеполагание	3	2	1
1.1.	Функции управления: планирование и целеполагание	3	2	1

**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

**Рабочая программа учебного модуля
«Функции управления: организация деятельности персонала»**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

г. Екатеринбург
2023 год

1. Цель обучающего модуля «Функции управления: организация деятельности персонала»: сформировать понимание принципов и методов управления персоналом.

2. Задачи учебного модуля:

- изучить принципы организации отбора и найма персонала;
- изучить методы оценки персонала;
- изучить основы, влияющие на эффективность использования кадровых ресурсов организации.

3. Планируемые результаты освоения учебного модуля:

В процессе освоения учебного модуля у обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 3: Функции управления: организация деятельности персонала	Знать основы, влияющие на эффективность использования кадровых ресурсов организации; знать принципы организации труда персонала; знать методы оценки эффективности трудовых процессов.	Уметь оценивать функциональную и экономическую эффективность мероприятий по управлению трудовыми процессами; уметь разрабатывать показатели эффективности для персонала.	Владеть навыками расстановки персонала; владеть навыками применения разных стилей руководства в зависимости от готовности персонала; владеть навыками делегирования; владеть навыками оценки результатов труда.

4. Содержание рабочей программы

Учебный модуль «Функции управления: организация деятельности персонала» включает в себя 2 академических часа лекционных занятий и 1 академический час практических занятий. Общая трудоемкость модуля составляет 3 академических часа.

№	Наименование модулей (тем)	Общая трудоемкость, час	Всего часов	
			Лекции	Практика
1	Функции управления: организация деятельности персонала	3	2	1
1.1.	Организация деятельности персонала	3	2	1

**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

**Рабочая программа учебного модуля
«Функции управления: обучение и развитие персонала»**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

г. Екатеринбург
2023 год

1. Цель обучающего модуля «Функции управления: обучение и развитие персонала»: сформировать у слушателей понимание развития персонала.

2. Задачи учебного модуля:

- изучить формы и методы обучения персонала;
- изучить виды обратной связи и формы развивающей обратной связи;
- изучить правила постановки задач.

3. Планируемые результаты освоения учебного модуля:

В процессе освоения учебного модуля у обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 4: Функции управления: обучение и развитие персонала	Знать формы и методы обучения персонала (в том числе на рабочем месте); знать правила постановки задач; знать виды обратной связи; знать формы развивающей обратной связи; знать методы оценки эффективности обучения	Уметь выявлять недостающие компетенции; уметь выбирать оптимальные методы обучения; уметь использовать обратную связь как инструмент развития персонала.	Владеть навыками постановки задач для обучения персонала; владеть навыками оценки эффективности обучения; владеть навыками развивающей обратной связи.

4. Содержание рабочей программы

Учебный модуль «Функции управления: организация деятельности персонала» включает в себя 2 академических часа лекционных занятий. Общая трудоемкость модуля составляет 2 академических часа.

№	Наименование модулей (тем)	Общая трудоемкость, час	Всего часов	
			Лекции	Практика
1	Функции управления: обучение и развитие персонала	2	2	0
1.1.	Обучение и развитие персонала	2	2	0

**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

**Рабочая программа учебного модуля
«Функции управления: контроль деятельности»**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

г. Екатеринбург
2023 год

1. Цель обучающего модуля «Функции управления: контроль деятельности»:
сформировать представление об особенностях управленческого контроля.

2. Задачи учебного модуля:

- изучить методы и формы контроля;
- изучить методы мотивации персонала к самоконтролю.

3. Планируемые результаты освоения учебного модуля:

В процессе освоения учебного модуля у обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 5: Функции управления: контроль деятельности	Знать методы и формы контроля; знать методы мотивации персонала к самоконтролю.	Уметь выбирать оптимальные методы контроля	Владеть навыками идентифицировать и описывать точки контроля.

4. Содержание рабочей программы

Учебный модуль «Функции управления: контроль деятельности» включает в себя 1 академический час лекционных занятий и 1 академический час практических занятий. Общая трудоемкость модуля составляет 2 академических часа.

№	Наименование модулей (тем)	Общая трудоемкость, час	Всего часов	
			Лекции	Практика
1	Функции управления: контроль деятельности	2	1	1
1.1.	Организация контроля деятельности персонала	2	1	1

**Общество с ограниченной ответственностью
Уральское консультационное бюро «Альянс»**

**Рабочая программа учебного модуля
«Функции управления: мотивация персонала»**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Развитие управленческих навыков»

г. Екатеринбург
2023 год

1. Цель обучающего модуля «Функции управления: мотивация персонала»:
освоить методы и инструменты мотивации персонала.

2. Задачи учебного модуля:

- изучить природу мотивации, мотивационный тип сотрудников;
- научиться применять методы мотивации;
- изучить мотивацию через стиль управления и посредством ситуационного лидерства.

3. Планируемые результаты освоения учебного модуля:

В процессе освоения учебного модуля у обучающихся должны сформироваться следующие профессиональные компетенции, знания и умения:

Модуль	Знания	Умения	Профессиональные компетенции
Модуль 6: Функция управления: мотивация персонала	<p>Знать природу мотивации;</p> <p>знать историю развития теорий и методов мотивации;</p> <p>знать мотивационный тип сотрудника;</p> <p>знать приемы мотивации через стиль управления;</p> <p>знать мотивацию посредством ситуационного лидерства;</p> <p>знать методы формирования систем оплаты труда;</p> <p>знать подходы к формированию программ лояльности персонала</p>	<p>Уметь определять тип мотивации сотрудника;</p> <p>уметь подбирать подходящие методы и инструменты мотивации;</p> <p>уметь проводить мотивационные беседы.</p>	<p>Владеть навыками мотивационных бесед;</p> <p>владеть профессиональными «фишками» в вопросах мотивации персонала.</p>

4. Содержание рабочей программы

Учебный модуль «Функции управления: мотивация персонала» включает в себя 2 академических часа лекционных занятий и 1 академический час практических занятий. Общая трудоемкость модуля составляет 3 академических часа.

№	Наименование модулей (тем)	Общая трудоемкость, час	Всего часов	
			Лекции	Практика
1	Функции управления: мотивация персонала	3	2	1
1.1.	Мотивация персонала	3	2	1

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ

Оценка хода освоения обучающимися образовательной программы включает проведение текущего контроля успеваемости. В рамках образовательной программы текущий контроль осуществляется в следующей форме:

Модуль	Форма текущего контроля
Модуль 1: Требования рынка к компетенциям современного эффективного управленца	Устный опрос обучающихся после освоения учебного модуля с целью контроля усвоения учебного материала
Модуль 2: Функции управления: планирование и целеполагание	Устный опрос обучающихся после освоения учебного модуля с целью контроля усвоения учебного материала
Модуль 3: Функции управления: организация деятельности персонала	Устный опрос обучающихся после освоения учебного модуля с целью контроля усвоения учебного материала
Модуль 4: Функции управления: обучение и развитие персонала	Устный опрос обучающихся после освоения учебного модуля с целью контроля усвоения учебного материала
Модуль 5: Функции управления: контроль деятельности	Устный опрос обучающихся после освоения учебного модуля с целью контроля усвоения учебного материала
Модуль 6: Функция управления: мотивация персонала	Устный опрос обучающихся после освоения учебного модуля с целью контроля усвоения учебного материала

По результатам прохождения текущего контроля выставляются отметки о прохождении модуля по двухбалльной системе «зачтено», «не зачтено».

Устный опрос в рамках текущего контроля после освоения модулей представляет собой беседу преподавателя с обучающимися в вопросно-ответной форме, где преподаватель ставит вопросы и ожидает ответ обучающегося. В рамках опроса опрашиваются все обучающиеся (фронтальный опрос), вопросы сочетаются с повторением пройденного материала, что дополнительно является средством закрепления знаний и умений. Для успешного опроса и получения оценки «зачтено» необходимо:

- дать полный и последовательный ответ на вопрос исходя из содержания пройденного материала учебного модуля;
- в ответе продемонстрировать усвоение материала по данному модулю;
- привести положения нормативных правовых актов по данному вопросу.

Обучающийся, которому зачтено выполнение всех контрольных заданий в рамках текущего контроля допускается к итоговой аттестации в форме электронного тестирования.

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Обучение по образовательной программе завершается обязательным прохождением итоговой аттестации в форме электронного тестирования.

По результатам прохождения итоговой аттестации выставляются отметки о прохождении модуля по двухбалльной системе «зачтено», «не зачтено».

Тестовые задания в рамках итоговой аттестации представлены в закрытой форме, в которых обучающиеся выбирают один правильный ответ из данного набора ответов к заданию. На выполнение итогового теста отводится 1 академический час. Итоговой тест включает в себя 13 вопросов. Максимальное количество баллов, которое возможно набрать в результате итогового тестирования, равняется 13.

Таблица оценки уровня знаний по итоговому аттестации:

Правильных ответов в % соотношении	Итоговая оценка
7 - 13 баллов (54% – 100%)	«Зачтено»
0 - 6 баллов (менее 50%)	«Не зачтено»

Обучающимся, имеющим положительный результат по итоговой аттестации, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Примерные вопросы к итоговой аттестации (в каждом тестовом вопросе необходимо выбрать один правильный ответ):

Задача №1 «Управление организацией».

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить руководителю, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Задача №2 «Навыки управляющего».

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Задача №3 «Стиль управления».

В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

Задача №4 «Навыки управляющего».

Укажите, от руководителя какого звена (нижнего, среднего или высшего звена) требуются данные умения и навыки?

- От руководителя нижнего звена _____
- От руководителя среднего звена _____
- От руководителя высшего звена _____

**Степень
значимо
сти**

	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

Задача №5 «Управленческие действия».

Как должен действовать управляющий, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели?

А. Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания?

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Задача №6 «Управленческие действия».

Управляющий собрал ответственных за производственный сектор лиц для обсуждения вопроса о том, какие станки закупить, компании «К», или компании «С»? Мнения разделились, в каждом из них есть свой резон. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы как управляющий займете?

А. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться к нему с просьбой, принять какое-либо решение.

Задача №7 «Трудолюбие».

Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе.

А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.

В. В случае, когда требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы, и таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Задача №8 «Чувство принадлежности к предприятию».

Какой из приведенных ниже примеров является наиболее приемлемым для закрепления у сотрудников чувства принадлежности к предприятию, стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии. А также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.

Б. Необходимо, насколько это, возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

Задача №9 «Удовлетворенность работой».

Как управляющий должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Задача №10 «Определение целей и задач деятельности».

Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении подчиненным целей их деятельности.

А. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.

Б. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.

В. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.

Г. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.

Д. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.

Е. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

Задача №11 «Слаженность группы».

Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования атмосферы взаимовыручки, взаимодействия между подчиненными?

А. Будь то сфера производства или сфера торговли, на предприятии следует создавать своего рода атмосферу соперничества (соревнования) между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы ни кто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

Задача №12 «Сработанность группы».

Почему в малой группе легче добиться единства действий, чем в большой? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленная, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры таких людей.

Задача №13 «Сложное решение».

При приближении к Солнечной системе командир космического корабля получил сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые изменения, привычной для людей формы цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете существует в другой форме – энергетической. Команде корабля предлагается перейти в энергетическую форму или создать резервацию с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается проинформировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

А. Принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившемся фактом.

Б. Поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех.

В. Собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение.

Г. Вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех.

Д. Собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение.

Е. Собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Форма обучения: с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Форма организации образовательной деятельности обучающихся

Занятия (лекции и практические занятия) проходят с использованием образовательной платформы «Pruff me», функциональность которой обеспечивается Обществом с ограниченной ответственностью «Пруффми», в формате вебинаров.

Программа предоставляет возможность:

- авторизации пользователей,
- трансляции экрана,
- осуществления записи видео-конференции,
- взаимодействия с обучающимися посредством видео, аудио и мессенджера (чата).

Электронное тестирование в рамках итоговой аттестации проходит с использованием сервиса Yandex Forms (бесплатная лицензия, ООО «Яндекс.Облако»).

Занятия проходят согласно календарному графику и расписанию.

Материально-технические условия реализации программы

Обучающийся осваивает образовательную программу полностью в формате видеоконференц-связи (вебинары) с использованием образовательной платформы «Pruff me», функциональность которой обеспечивается Обществом с ограниченной ответственностью «Пруффми».

Каждому обучающемуся и педагогическому работнику предоставляется доступ к участию и проведению занятий через закрытую гиперссылку до проведения занятия с последующей авторизацией по Ф.И.О. и электронной почте.

Необходимым минимальным условием использования обучающимися дистанционных образовательных технологий являются следующие технические требования:

- наличие интернет-соединения, рекомендуемая пропускная способность сети для участника не менее 2 Мбит/сек исходящего и входящего канала;
- использование браузера Chrome, Chrome Mobile выше 83 версии, Firefox выше 85 версии, другие браузеры на базе Chromium (Opera, Vivaldi, Yandex) выше 83 версии;
- наличие микрофона и камеры.

Рабочее место преподавателя оборудовано персональным компьютером и компьютерной периферией (встроенная вебкамера с микрофоном).

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Нормативная правовая база:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
3. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Электронные ресурсы:

Справочно-правовая система Консультант Плюс, <https://www.consultant.ru/>

Учебно-методический материал:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: «Питер», 2009, с. 848.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
3. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 5-е изд. - М.:2014. — 576с.
5. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
6. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
7. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
8. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.
9. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
10. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.

11. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
12. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.
13. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. 160 с.
14. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2007. – 288с.
15. Морозов А.В., Потемкин В.К. Профессиональное распознавание и оценка личности. – СПб.: ЦПП ФНС России, 2008. – 429с.
16. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. – М.: Машиностроение, 2006. – 30с.