

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ "ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ "СПЕЦИАЛИСТ" УНЦ ПРИ  
МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА  
(ОЧУ ДПО «СПЕЦИАЛИСТ»)**

123317, г. Москва, Пресненская набережная, д 8, стр. 1, этаж 48, помещение 484с, комната 3,  
ИНН 7701168244, ОГРН 1127799002990

---

Утверждаю:

Директор ОЧУ ДПО «Специалист»



/Е.В. Добрыднева/

« 1 » февраля 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Руководитель среднего и высшего звена»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

#### **Аннотация.**

Работа топ-менеджеров ежедневно связана с принятием решений в условиях недостатка/избытка информации, а также сильной неопределенности, но цена ошибки очень высока. Поэтому основная цель курса — представить руководителям лучшие современные инструменты и подходы, позволяющие повысить эффективность управления и бизнеса. В процессе изучения курса слушатели ответят на вопросы: Как повысить эффективность компании/департамента? Как разработать сильную стратегию бизнеса? Как построить устойчивую конкурентоспособную организацию? Как сделать карьеру топ-менеджера? Что важно для руководителя департамента, директора, владельца бизнеса? Как эффективно управлять организацией или крупным подразделением? Как создавать подразделения или расширять бизнес? Эти и многие другие вопросы ежедневно встают перед руководителями крупных подразделений или организаций.

## 1. Цель программы:

В процессе прохождения обучения предоставить слушателю комплекс знаний и практических навыков в сфере современных технологий управления структурным подразделением организации, учреждения. Предоставить руководителям лучшие современные инструменты и подходы, позволяющие повысить эффективность управления и бизнеса.

### Планируемый результат обучения:

Лица, успешно освоившие программу, должны овладеть следующими компетенциями: руководство непроизводственным структурным подразделением. Стратегическое управление персоналом организации.

#### 1.1. Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		Код компетенции
1	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2
2	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	ПК-9

#### 1.2. Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Специалист по продажам в автомобилестроении»

№	Компетенция	Направление подготовки
		ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Минтруда России от 06.10.2015 N 691н (N 559)

		Трудовые функции (код)
1	Операционное управление персоналом и подразделением организации	G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		G/03.7 Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения
2	Стратегическое управление персоналом организации	H/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации
		H/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации
		H/03.7 Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации

### 1.3. Планируемые результаты обучения

#### После окончания обучения слушатель будет знать:

- Цели, стратегия развития и бизнес-план организации
- Политика управления персоналом организации
- Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
- Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных

#### После окончания обучения слушатель будет уметь:

- Анализировать свою компанию или департамент как систему и создавать новые организационные единицы
- Исследовать источники власти руководителя и эффективно применять инструменты влияния
- Вовлекать персонал в процесс принятия решений и управление
- Распознавать внутренние организационные кризисы и предупреждать их
- Проектировать эффективные структуры новых департаментов и организаций
- Исследовать и формировать культуру департамента/организации
- Управлять информацией и использовать ее при принятии управленческих решений
- Понимать и анализировать внешнюю среду организации для разработки бизнес-стратегии
- Разрабатывать видение, миссию и стратегию организации (рыночный и ресурсный подходы)
- Создавать системы организационного контроля с применением Системы Сбалансированных Показателей (ССП)
- Применять наиболее эффективные стили руководства/лидерства в зависимости от ситуации

### 1.5. Категория слушателей

Курс предназначен для руководителей отделов, делающих управленческую карьеру, руководителей крупных подразделений–департаментов, функциональных директоров организаций и бизнесменов, руководителей коммерческих и некоммерческих компаний.

### 1.6. Требования к предварительной подготовке:

Не требуется.  
Базовые знания ПК.

**1.7. Срок обучения:** 48 академических часов.

**1.8. Форма обучения:** очная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

**1.9. Режим занятий:** дневной, вечерний, группы выходного дня.

### 1.19. Учебный план курса

№ п/п модуля	Наименование модулей по программе	Академические часы				СРС
		Общая трудоемкость	В том числе, аудиторных час.			
			Всего	Лекций	Практических занятий	
1	Что важно знать руководителям про современное управление? Новейшие тенденции в менеджменте	6	4	2	2	2
2	В чем состоит работа управленцев среднего и высшего звена? Задачи, инструменты, методы и подходы	6	4	2	2	2
3	Как создаются департаменты и компании? Создание эффективной организации	6	4	2	2	2
4	Как окружение влияет на организацию? Рыночный контекст организации и его связь со стратегией	6	4	2	2	2
5	Как построить эффективное управление большими организациями? Управление потоками информации и принятие решений	6	4	2	2	2
6	Как разрабатывать лидерские стратегии для организации? Стратегическое управление организацией и бизнесом	6	4	2	2	2
7	Как достигать выполнения большого числа задач? Современные системы контроля в организации	6	4	2	2	2
8	Как стать выдающимся управленцем? Лидерство в современной организации	6	4	2	2	2
	<b>ИТОГО:</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Итоговая аттестация	Тест
---------------------	------

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов.

Практические занятия включают в себя, в частности, анализ ситуаций, выполнение практических заданий.

## 2. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	4	4	4	4	-	-	-	16
2 неделя	4	4	4	4 ИА	-	-	-	16
СРС 1 неделя	2	2	2	2	-	-	-	8
СРС 2 неделя	2	2	2	2	-	-	-	8
Итого:	12	12	12	12	-	-	-	48
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тест)								

## 3. Рабочая программа

**Модуль 1.** Что важно знать руководителям про современное управление? Новейшие тенденции в менеджменте (6 ак.ч.)

- Самые важные тенденции в мире организаций
- Принципы управления организацией
- Менеджмент до 2000 года
- Будущее менеджмента
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование методов управления в вашей компании. Космополит ли вы? Принятие управленческих решений в ситуации неопределенности

**Модуль 2.** В чем состоит работа управленцев среднего и высшего звена? Задачи, инструменты, методы и подходы (6 ак.ч.)

- Главные задачи управленца
- Инструменты власти и влияния
- Методы и подходы к вовлечению персонала в управление
- Расширение полномочий сотрудников
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Важные аспекты расширения полномочий сотрудников и вовлечение вашего персонала в управление

**Модуль 3.** Как создаются департаменты и компании? Создание эффективной

организации (6 ак.ч.)

- Инструменты проектирования организаций
- Жизненный цикл организации
- Подходы к разработке организационных структур
- Сетевые, виртуальные и плоские организации
- Управление культурой организации
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Ваша организация как система. Исследование достоинств и недостатков структуры организации. Исследование культуры организации

**Модуль 4.** Как окружение влияет на организацию? Рыночный контекст организации и его связь со стратегией (6 ак.ч.)

- Внутренняя среда организации
- Ближнее окружение организации
- Дальнее окружение организации
- Неопределенность внешней среды
- Стратегии на основе SWOT
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование организации и окружения. Разработка стратегических альтернатив для вашей компании

**Модуль 5.** Как построить эффективное управление большими организациями? Управление потоками информации и принятие решений (6 ак.ч.)

- Методы информационного менеджмента
- Информация и принятие решений
- Метод КФУ
- Информационные политики в организации
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Улучшение информационных потоков организации и принятие решений

**Модуль 6.** Как разрабатывать лидерские стратегии для организации? Стратегическое управление организацией и бизнесом (6 ак.ч.)

- Процессы планирования в организации
- Видение, миссия, ценности, цели организации
- Процесс разработки стратегии
- Рыночный и ресурсный подходы к стратегии
- Управление цепочками создания ценности
- Стихийные стратегии
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование ближнего окружения компании. Ситуация для анализа стратегии "Как компания управляет цепочкой создания ценности?"

**Модуль 7.** Как достигать выполнения большого числа задач? Современные системы контроля в организации (6 ак.ч.)

- Системы управленческого контроля
- Основные инструменты построения систем контроля
- Система Сбалансированных Показателей (ССП)

- Модель делового превосходства EFQM
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Что нужно учесть в системе контроля? Важные аспекты систем контроля в организации

**Модуль 8.** Как стать выдающимся управленцем? Лидерство в современной организации (6 ак.ч.)

- Основные подходы и теории лидерства
- Стили лидерства
- Ситуационные подходы к лидерству
- Адаптивное руководство
- Ситуации и практические примеры по теме занятия

#### **4. Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

#### **5. Формы аттестации и оценочные материалы**

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Конкретные формы и процедуры текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации слушателей устанавливаются образовательной организацией самостоятельно.



Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации**.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования и (или) выполнения практического задания (практических заданий) в соответствии с учебным планом.

**Результаты итоговой аттестации** слушателей в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\не зачтено»). Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

**Программа курса предусматривает самостоятельную работу (выполнение домашних заданий):**

**Модуль 1.** Что важно знать руководителям про современное управление? Новейшие тенденции в менеджменте (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Космополит ли вы? Принятие управленческих решений в ситуации неопределенности

**Модуль 2.** В чем состоит работа управленцев среднего и высшего звена? Задачи, инструменты, методы и подходы (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Практическая работа: Важные аспекты расширения полномочий сотрудников и вовлечение вашего персонала в управление

**Модуль 3.** Как создаются департаменты и компании? Создание эффективной организации (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Практическая работа: Ваша организация как система. Исследование достоинств и недостатков структуры организации. Исследование культуры организации

**Модуль 4.** Как окружение влияет на организацию? Рыночный контекст организации и его связь со стратегией (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Практическая работа: Исследование организации и окружения. Разработка стратегических альтернатив для вашей компании

**Модуль 5.** Как построить эффективное управление большими организациями? Управление потоками информации и принятие решений (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Практическая работа: Улучшение информационных потоков организации и принятие решений

**Модуль 6.** Как разрабатывать лидерские стратегии для организации? Стратегическое управление организацией и бизнесом (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Практическая работа: Исследование ближнего окружения компании. Ситуация для анализа стратегии "Как компания управляет цепочкой создания ценности?"

**Модуль 7.** Как достигать выполнения большого числа задач? Современные системы контроля в организации (6 ак.ч.)

*Практическая работа* Практическая работа: Что нужно учесть в системе контроля?  
Важные аспекты систем контроля в организации

**Модуль 8.** Как стать выдающимся управленцем? Лидерство в современной организации  
(6 ак.ч.)

### **Оценочные материалы к итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в форме теста.

Результаты выполнения теста оцениваются: «зачтено» - 70 % правильных ответов и более.

*Примерные вопросы теста:*

*Вопрос 1.* В цикл управления по целям (МВО) входят:

Выберите несколько ответов:

- постановка целей
- организация
- мотивация
- планирование
- выбор показателей
- выполнение и мониторинг
- анализ

*Вопрос 2.* Перечислите этапы развития команды

Выберите несколько ответов:

- формирование
- бурление
- слаженность
- нормирование
- функционирование
- совершенная

*Вопрос 3.* Перечислите техники повышения эффективности работы групп

Выберите один ответ:

- мозговые штурмы
- авторитарные совещания
- круговой сбор идей
- дискуссии в малых группах

*Вопрос 4.* Перечислите роли в команде по Белбину

Выберите несколько ответов:

- Исполнитель

- Разборщик
- Координатор
- Приводящий в действие
- Мыслитель
- Мать Тереза
- Исследователь ресурсов
- Оценивающий
- Коллективист
- Доводящий до конца

*Вопрос 5. Чем отличается рабочая группа от команды*

Выберите несколько ответов:

- Целями
- Ответственностью
- названием

*Вопрос 6. Задача УЧР на стадии Кризиса*

Выберите один ответ:

- сократить штат
- штрафовать за не выполнение задач
- поменять руководство

*Вопрос 7. Отметьте верную последовательность основных задач руководителя*

Выберите один ответ:

- Контроль, мониторинг, планирование
- Контроль, планирование, организация
- планирование, мотивация, организация, контроль
- Планирование, организация, мотивация, контроль

*Вопрос 8. Выгоды делегирования для руководителя*

Выберите несколько ответов:

- Высвобождение времени
- Экономия бюджета
- демонстрация власти
- развитие сотрудников

*Вопрос 9. Факторы SWOT-анализа*

Выберите один ответ:

- сильные внутренние стороны
- аналитика за квартал
- слабые сотрудники

- слабые стороны компании
- успехи
- угрозы внешнего рынка
- возможности внешнего рынка

*Вопрос 10.* Какие пункты по теории Герцберга входят в гигиенический фактор

Выберите один ответ:

- оклад
- рабочее место
- премия
- признание
- стиль руководства