

**Индивидуальный предприниматель Шухат Виктория Вадимовна**

**УТВЕРЖДАЮ**

Индивидуальный предприниматель

*Шухат В.В.*  
Шухат В.В.

«14» февраля 2023г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ**

**«РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА»**

**г.Звенигород-2023г.**

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная общеобразовательная программа социально-гуманитарной направленности «Развитие управленческих навыков руководителей высшего и среднего звена» относится к виду дополнительному образованию, подвиду - дополнительное образование детей и взрослых. По своему функциональному назначению программа является общеразвивающей.

Программа формирует практические навыки в сфере управления человеческими ресурсами, позволяющих профессионально оценивать используемые руководителями высшего и среднего звена инструменты управленческого воздействия, анализировать причины и последствия принимаемых управленческих решений.

Направленность программы социально-гуманитарная.

Данная программа разработана с учетом требований:

- Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказа Минпросвещения России от 09.11.2018 № 196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;
- Методических рекомендаций по проектированию дополнительных общеобразовательных программ (включая разноуровневые программы) (Приложение к молодежи Министерства образования и науки РФ от 18.11.2015 № 09-3242).

### 1.1. Педагогическая целесообразность, новизна программы.

Обучение руководящего состава является одним из важнейших факторов повышения эффективности работы организации, оно позволяет вырастить в компании поколение новых руководителей со специфическими менеджерскими компетенциями. Не секрет, что наибольшими шансами добиться успеха обладают руководители, быстро овладевающие новыми идеями и методами работы, способные перестраиваться в новых условиях. Кроме того, с получением определенных знаний и навыков появляется возможность развития мышления и компетенций линейных менеджеров до стратегических.

Программа конкретизирует содержание предметных тем и дает примерное распределение учебных часов по разделам курса.

**Новизна программы.** Максимальной эффективности в вопросе обучения руководителей можно добиться только тогда, когда программа обучения построена под конкретную категорию руководителей, с соответствующим содержанием и акцентами. «Сборные» программы, в которых принимают участие руководители разных уровней и специалисты

будут менее эффективны, поскольку часть знаний для отдельных категорий слушателей будет невостребованной. На сегодняшний день российским организациям не хватает грамотных руководителей высшего звена в достаточном количестве.

Большинство руководителей недостаточно подготовлены к решению управленческих проблем, поэтому весьма часто принимаются научно-необоснованные личностно-ориентированные решения.

## **1.2. Актуальность.**

Мировой и передовой отечественный опыт показывает, что современная конкурентная борьба идет между организациями не столько за обладание ресурсами, сколько за способность к разработке и внедрению эффективных нововведений технологического, организационного и коммерческого характера.

Форсированное и масштабное развитие новых технологий приводит к тому, что во всем мире экономический рост все больше определяется той долей продукции и оборудования, которые основаны на прогрессивных знаниях и современных решениях.

Качественное изменение природы управления за счет повышения роли социальной и психологической составляющих ведет к необходимости все большей специализации и углублению профессионализма руководителей современных организаций. В этой связи важным инструментом влияния на результаты деятельности руководителей является продуманная эффективная политика профессионального обучения.

## **1.3. Цель программы.**

Цель реализации программы: совершенствование компетенций, направленных на принятие эффективных управленческих решений, развитие коммуникативных навыков и навыков саморегуляции, закрепление умений и навыков применения правовых норм в профессиональной деятельности.

**1.4. Отличительной особенностью** данной программы является ее соответствие общим принципам:

### **а) Личностно ориентированные принципы**

Принцип психологической комфортности. Предполагает психологическую защищенность обучающегося, обеспечение эмоционального комфорта, создание условий для самореализации.

### **б) Культурно-ориентированные принципы**

Принцип целостности содержания образования.

Принцип систематичности. Предполагает наличие единых целей.

**1.5. Возраст обучающихся:** взрослое население, от 18 лет.

**Категория обучающихся:** руководители высшего и среднего звена.

**1.6. Нормативный срок обучения:** 290 ч.

**1.7. Режим занятий:** Ежеженедельно 3 раза - теоретических занятий по 30 минут, практических занятий по 4 час.

Форма организации деятельности по программе – групповая.

**1.8. Форма обучения:** очная, очно-заочная, заочная.

**1.9. Язык обучения:** русский.

### **1.10. Планируемые результаты освоения содержания программы**

#### **Ожидаемые результаты:**

Результаты освоения дополнительной программы определяются приобретаемыми слушателем компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности.

#### **Должен уметь:**

1. Применять полученные знания в практических ситуациях.
2. Принимать решения и использовать инструменты менеджмента, оказывающие влияние на достижение поставленных целей.
3. Мотивировать команду на достижение поставленных целей.
4. Ставить конкретные задачи в неопределенных ситуациях.
5. Эффективно управлять командой.
6. Управлять эффективно своим временем.

#### **Должен знать:**

1. Технологии эффективного управления.
2. Стили управления.
3. Технологии эффективного принятия решений в группе.
4. Способы мотивации сотрудников для достижения результатов.
4. Инструменты работы с возражениями, претензиями и конфликтами.
5. Основные фазы симптомы профессионального выгорания, методы профилактики.

#### **Формируемые компетенции:**

- Способность использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции;
- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;
- способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности;
- способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.

**1.11. Формы работы:** практические аудиторные занятия, самостоятельная работа. При самостоятельной работе обучающиеся пользуются учебными и учебно-методическими пособиями из списка

литературы, материалами интернет-сайтов. Контроль за качеством усвоения учебного материала осуществляется посредством промежуточной аттестации.

Итоговая аттестация- май. Формы промежуточного контроля: тестирование. Форма итоговой аттестации: итоговое тестирование.

Условия реализации программы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья: индивидуальный подход к слушателям курсов (возможно использование компьютерных технологий).

**1.12. Итоговый документ:** сертификат об обучении.

## 2.КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Период обучения – 1 учебный год.

№пп.	Наименование раздела	Количество часов	Период обучения
1.	Раздел 1.	32	Еженедельно 3 модуля по 30 минут 52 недели*1 час 30 минут = 78 часов. Плюс 4 часа практикума = 52 недели *4 часа= 208 часов Итого 78+208= 286 часов в год Промежуточный зачет - 2 час., итоговый зачет – 2час.
1.	Раздел 2.	18	
3.	Раздел 3.	18	
4.	Раздел 4.	18	
5.	Раздел 5.	32	
6.	Раздел 6.	32	
7.	Промежуточный зачет	2	
7.	Раздел 7.	32	
8.	Раздел 8.	32	
9.	Раздел 9.	18	
10.	Раздел 10.	32	
11.	Раздел 11.	16	
12.	Итоговая аттестация	2	

### 3. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Лекции- 72ч., практические занятия – 208ч.  
Промежуточный зачет- 2час, итоговый зачет – 2 час.

№пп.	Наименование раздела	Общее кол-во часов	Вид контроля	Форма контроля
1.	Командообразование для руководителей	32	Текущий контроль	Тренинг
2.	Психология памяти. Пути оптимизации	18	Текущий контроль	Анализ конкретных ситуаций
3.	Деловой этикет и позитивный имидж руководителя.	18	Текущий контроль	Устный опрос
4.	Развитие ключевых управленческих навыков руководителя. Анализ стилей управления.	18	Текущий контроль	Устный опрос
5.	Разработка и принятие управленческих решений, оценка их эффективности. Технологии эффективного принятия решений в группе.	32	Текущий контроль	Тренинг
6.	Эффективный тайм-менеджмент	32	Текущий контроль	Тренинг
Промежуточная аттестация – зачет, 2 час.				
7.	Как мотивировать сотрудников для достижения результатов. Инструменты нематериальной мотивации.	32	Текущий контроль	Тренинг
8.	Грамотная и убедительная речь как ключевая компетенция руководителя.	32	Текущий контроль	Тренинг

9.	Коммуникативная компетентность как фактор успешной деятельности руководителя. Барьеры и ошибки коммуникации. Невербальное поведение в коммуникации.	18	Текущий контроль	Устный опрос
10.	Работа с возражениями, претензиями и конфликтами.	32	Текущий контроль	Тренинг
11.	Профилактика профессионального выгорания руководителя.	16	Текущий контроль	Тренинг
<b>Итоговая аттестация</b>		<b>2</b>	<b>Зачет</b>	<b>Тестирование</b>
<b>ИТОГО</b>		<b>290</b>		

### 3.1. Лекционные занятия и их содержание Всего – 72час.

№пп.	Наименование раздела	Количество часов	Содержание раздела
1.	Психология памяти. Пути оптимизации	18	<p>Определение памяти и её физиологический механизм.</p> <p>Виды памяти и их особенности.</p> <p>Структура памяти.</p> <p>Долговременная память. Виды памяти. Факторы памяти.</p> <p>Нарушение памяти.</p> <p>Особенности и взаимосвязь кратковременной и долговременной памяти.</p> <p>Индивидуальные различия памяти у людей. Законы памяти.</p> <p>Внимательность. Польза повторения. Использование ассоциаций. Осмысленное восприятие. Некоторые эффекты и законы памяти. Эффект Зейгарник. Эффект края. Эффект реминисценции. Закон мотивированного забывания.</p>

			<p>Методика тренировки и развития памяти. Экспресс-исследование развития памяти. Рациональные приемы запоминания. Восприятие. Запоминание. Многократное повторение. Эмоциональное возбуждение. Ассоциативные связи. Припоминание.</p> <p>Пути, приёмы и средства улучшения памяти. Питание мозга. Мнемотехника. Приёмы и упражнения для развития памяти, облегчения процессов запоминания. Средства, улучшающие память. Правильное питание для улучшения памяти. Здоровый сон для улучшения памяти. Физическая активность для улучшения памяти. Положительные эмоции для улучшения памяти.</p>
2.	Деловой этикет и позитивный имидж руководителя	18	<p>Деловой этикет. Культура поведения. Правила этикета. Основные требования этикета. Функции этикета. Правила вербального этикета. Взаимосвязь делового этикета и этики деловых отношений. Этические нормы. Принципы этики деловых отношений.</p> <p>Имидж руководителя и его типологии. Классификация имиджей. По критерию значимости имиджи делятся на положительные (позитивные) и отрицательные (негативные). Личный и профессиональный имидж. Средовой имидж. Габаритный имидж. Предметный (продуктный, овеществлённый имидж). Вербальный имидж.</p>



			<p>Кинестический (кинестетический, кинетический) имидж. Поведенческий имидж. Деловой имидж. Инструментарий имиджелогии. Позиционирование. Манипулирование. Мифологизация. Эмоционализация. Формат. Вербализация. Детализация. Визуализация. Имидж лидера и имиджевая коммуникация. Этикет как орудие формирования имиджа.</p>
3.	<p>Развитие ключевых управленческих навыков руководителя. Анализ стилей управления</p>	18	<p>Планирование. Виды планирования - стратегическое, тактическое оперативное планирование или микроменеджмент. Организация работы. Делегирование полномочий. Контроль. Обучение. Оптимизация. Лучшие способы учиться. Классические стили руководства. «Одномерные» стили управления: авторитарный стиль управления, демократический стиль управления, либеральный стиль управления. «Многомерные» стили управления: «Двумерный» стиль управления, управленческая решетка («решетка» менеджмента), теория «жизненного цикла». Современные стили руководства. Пять стилей: «харизматический», «транзакционный», «сервисный», «интерактивный», «командный».</p>
4.	<p>Коммуникативная компетентность как фактор успешной</p>	18	<p>Компетентность. Компетенция. Признаки коммуникативной компетентности. Коммуникативная</p>

	<p>деятельности руководителя. Барьеры и ошибки коммуникации. Невербальное поведение в коммуникации.</p>	<p>компетентность включает в себя: языковой компонент (формирование лексических и грамматических навыков); речевой компонент (смысловое, логическое построение высказывания, умение аргументировать свою позицию, вести дискуссию, задавать вопросы, слушать, устанавливать контакт); учебно-познавательный компонент (умение работать с информацией); социокультурный компонент (культура коммуникации в условиях сотрудничества, умение выслушать партнёра, встать на его позицию и сформулировать её); этикетный и общекультурный компонент. Коммуникативная компетентность как достижение трёх уровней адекватности партнёров – коммуникативной, интерактивной и перцептивной. Характеристика коммуникативных умений. Психологические особенности устного выступления. Коммуникативные барьеры. Барьеры «непонимания» (не слышим, не видим, не понимаем). Выделяют 4 барьера непонимания (фонетический, семантический, стилистический, логический). Психологические барьеры. Психологическая несовместимость. Социокультурные барьеры –это социальные, политические, религиозные, культурные, профессиональные и иные</p>
--	---	---

			<p>различия, которые приводят к разной интерпретации тех или иных понятий, событий, ситуаций в процессе коммуникаций. Коммуникативные барьеры (психология общения). Речевые умения как необходимый элемент успешной коммуникации (ораторское мастерство). Виды влияния (убеждение, заражение, внушение). Манипулирование в общении. Их нейтрализация. Основы невербального общения. Невербальная культура делового разговора. Жесты как показатели внутреннего состояния собеседников. Жесты и мимика, свидетельствующие о лжи. Правила успешного публичного выступления. Публичные выступления - 10 ошибок начинающего оратора. Особенности публичного выступления.</p>
5.	ИТОГО	72	

### 3.2. Перечень практических занятий, их содержание Всего- 208 час.

№пп.	Наименование раздела	Количество часов	Содержание практических занятий
1.	Командообразование для руководителей	32	<p><i>Тренинг «Командообразование»</i> предназначен: для руководителей и их сотрудников двух групп 1 и 2 участков, среди которых конфликты возникают наиболее часто.</p> <p>Возможные изменения: после проведения тренинга</p>

			<p>руководители и сотрудники будут больше доверять друг другу, общаться и взаимодействовать, что приведет к налаживанию дружелюбной атмосферы внутри коллектива, сплочению, а так же повлечет за собой улучшение производительности труда и достижение целей компании.</p> <p>Программа тренинга командообразования рассчитана на построение доверия внутри группы, выработку навыков взаимодействия и соответственно сплочение коллектива.</p> <p>Задачи тренинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование и усиление общего командного духа, путем сплочения группы людей;</li> <li>- Развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;</li> <li>- Получение эмоционального и физического удовольствия от результатов тренинга;</li> <li>- Осознание себя командой.</li> </ul> <p>Каждое занятие состоит из четырех частей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знакомство</li> <li>2. Разогрев</li> <li>3. Основная часть</li> <li>4. Завершение.</li> </ol> <p><b>Ситуационные задания.</b></p>
2.	<p>Разработка и принятие управленческих решений, оценка их эффективности.</p> <p>Технологии эффективного принятия решений в группе</p>	32	<p><b>Практическое занятие «Принятие управленческого решения»</b></p> <p>Цель:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•закрепление теоретических знаний;</li> <li>•решение ситуаций по теме;</li> <li>•определение умения влиять на окружающих.</li> </ul> <p>Вопросы для обсуждения: (по 3 балла)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Решения и их разновидности.</li> </ol>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Определите особенности стратегических решений</li> <li>•Укажите особенности директивных решений</li> <li>•В каких ситуациях решения принимаются едино?</li> <li>•Формы коллективного решения</li> <li>•Коллективный метод принятия решения имеет свои преимущества и недостатки, назовите их</li> </ul> <p>2.Этапы принятия рационального решения.</p> <p>3.Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.</p> <p><b>Тест «Решение управленческих проблем».</b></p> <p><b>Практическое занятие «Типология управленческих решений и проблем».</b></p> <p><b>Деловая игра «Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров».</b></p> <p><b>Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей.</b></p>
3.	Эффективный тайм-менеджмент	32	<p><b>Семинар – практикум по «Тайм - менеджмент, учимся управлять своим временем!»</b></p> <p>Цель: ознакомление обучающихся с методом работы над собой и своим временем - самоменеджмент ; развитие навыков рационального использования своего времени, расстановка приоритетов; изучение правил постановки целей; осознание обучающимися своих возможностей по достижению цели; умение работать в команде, формирование ответственности за</p>

			<p>свои решения.</p> <p>Методы и приемы: словесный (рассказ- объяснение педагога); наглядно-иллюстративный (демонстрация картинок); игровой (использование игр); практический (выполнение упражнений).</p> <p><b>Тест «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем».</b></p> <p><b>Задания на развитие нестандартного мышления.</b></p> <p><b>Практическое занятие «Методы инвентаризации времени».</b></p>
4.	<p>Как мотивировать сотрудников для достижения результатов.</p> <p>Инструменты нематериальной мотивации</p>	32	<p><b>Практическое занятие по теме «Мотивация персонала».</b></p> <p>Цель: формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.</p> <p>Методические рекомендации к занятию. Обучающиеся должны выявить сущность и функции мотивации трудовой деятельности. Особое внимание следует обратить на современные подходы и теории мотивации персонала. Также рекомендуется определить процедуру проектирования системы мотивации персонала на предприятии. На занятии обучающимся необходимо дать ответы на поставленные вопросы, а также с помощью анализа и обсуждения конкретной ситуации и выполнения практических заданий закрепить знания по данной теме на практике. Формы контроля знаний: опрос, дискуссия, обсуждение конкретной ситуации, презентация результатов</p>

		<p>выполнения практических заданий, анализ результатов выполнения самостоятельной работы по теме.</p> <p><b>Практическое занятие по теме «Формы оплаты труда персонала»</b></p> <p>Цель: формирование практических умений оптимального выбора механизма оплаты труда персонала организации</p> <p>Методические рекомендации к занятию. Обучающиеся должны выявить сущность и роль стимулирования в системе управления персоналом. Особое внимание обратить на формы, системы и методы регулирования оплаты труда персонала предприятия. Также рекомендуется определить процедуру формирования механизма эффективного стимулирования труда персонала. На занятии обучающимся необходимо дать ответы на поставленные вопросы, а также с помощью анализа и обсуждения конкретной ситуации и выполнения практического задания закрепить знания по данной теме на практике. Формы контроля знаний: опрос, дискуссия, обсуждение конкретной ситуации, презентация результатов выполнения практического задания.</p> <p><b>Практикующее упражнение – «Основы мотивации».</b></p> <p><b>Практическое занятие «Решение кейса. Анализ мотиваторов и демотиваторов».</b></p>
--	--	---

			<b>Практическое занятие «Разработка карты стимулов на основе пирамиды потребностей А. Маслоу»</b>
5.	Грамотная и убедительная речь как ключевая компетенция руководителя	32	<p><b>Практическое занятие «Я – оратор» по развитию ораторского искусства.</b></p> <p>Цель занятия: Овладение начальными навыками публичных выступлений, ораторского искусства.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать у обучающихся выработку собственного стиля, особенной манеры общения с людьми;</li> <li>- развивать способность обучающихся к уместному использованию разных уровней энергетике, жестов, интонации, контакта глазами;</li> <li>- развивать умения соблюдения правил речевого этикета в процессе публичного выступления и личного общения;</li> <li>- учить контролировать свое эмоционально-психологическое состояние и реакцию аудитории;</li> <li>- развивать способности управлять своим телом и голосом;</li> <li>- формировать умение корректно вести спор, дискуссию, дебаты, противостоять словесной агрессии;</li> <li>- развивать коммуникативные компетенции: навыки общения, ведение конструктивного диалога, публичного выступления.</li> </ul> <p>Практическое занятие «Деловое и управленческое общение».</p> <p><b>Ситуационные задания.</b></p>
6.	Работа с возражениями, претензиями и конфликтами	32	<p><b>Практическое занятие «Правила решения конфликтов».</b></p> <p>Цель: ознакомление обучающихся</p>



			<p>с понятием «конфликт», с различными стилями реагирования в конфликтных ситуациях, осознание участниками роли конфликтов в жизни человека и необходимости конструктивного разрешения конфликтных ситуаций.</p> <p><b>Практическое занятие «Конфликт и приёмы конструктивного общения».</b></p> <p>Цель. Формирование навыка эффективного взаимодействия.</p> <p><b>Тест «Умеете ли Вы слушать?»</b></p> <p><b>Методика диагностики поведения в конфликте К. Томаса. Упражнение. Стили поведения в конфликте.</b></p> <p><b>Ситуационные задания.</b></p>
7.	Профилактика профессионального выгорания руководителя	16	<p><b>Тренинг профилактики эмоционального выгорания.</b></p> <p>Цели тренинга:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Профилактика психологического здоровья сотрудников.</li> <li>2. Ознакомление сотрудников с приемами борьбы со стрессом и прокрастинацией.</li> <li>3. Сбор информации для проведения корпоративных мероприятий, улучшению микроклимата компании, созданию условий для благоприятной рабочей среды.</li> </ol> <p>Задачи тренинга:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Снижение уровня эмоционального выгорания сотрудников.</li> <li>2. Планирование посредством «мозгового штурма» мероприятий по профилактике эмоционального выгорания.</li> <li>3.Повышение уровня сплоченности коллектива.</li> </ol> <p><b>Освоение способов</b></p>

			<p><i>саморегуляции эмоционального состояния.</i></p> <p><i>Релаксационные упражнения (техника напряжения и расслабления)</i></p> <p><i>Телесно-ориентированная терапия (упражнения, направленные на снятие излишнего напряжения)</i></p>
8.	Итого	<b>208</b>	

## **4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **4.1. Требования к условиям реализации программы**

Требования к условиям реализации программы включают в себя общесистемные требования, требования к материально-техническому, учебно-методическому обеспечению, кадровым и финансовым условиям реализации программы.

#### **4.1 Общесистемные требования к условиям реализации программы**

Учебный центр располагает на законном основании материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебной деятельности обучающихся, предусмотренных учебным планом. Имеются заключения о соответствии требованиям Роспотребнадзора и Главного управления МЧС.

#### **4.2 Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению реализации программы**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных занятий, текущего контроля и промежуточной и итоговой аттестации:

Доска флипчарт – 1 шт.

Стулья – 6 шт.

Стол – 3 шт.

Кресло – 1 шт.

Стеллаж – 1 шт.

Вешалка – 1 шт.

Комод – 1 шт.

Компьютер – 1 шт.

Проектор – 1 шт.

Колонки – 2 шт.

#### **4.3. Учебно-методическое обеспечение программы:**

а) основная литература:

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп.- М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с.

2. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2007. – 224 с.

б) дополнительная литература:

1. Башкатова, Ю.И. Управленческие решения: учебно-методический комплекс / Ю.И. Башкатова. - М.: Евразийский открытый институт, 2008. - 119 с.

2. Давиденко, В.П. Управленческие решения: учебное пособие / В.П. Давиденко, Л.Т. Киселева. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2010

3.Веснин. В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие /В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 125 с.

#### **4.4. Кадровые условия реализации программы модуля**

Образовательный процесс обеспечивает преподаватель, соответствующий требованиям в сфере образования.

Преподаватель должен иметь высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательном учреждении без предъявления требований к стажу работы и повышение квалификации не менее 16 часов по направлению подготовки «Образование и педагогика».

## **5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ**

С целью контроля и оценки результатов подготовки и учета индивидуальных образовательных достижений, обучающихся применяются: текущий, промежуточный и итоговый контроль.

### **5.1. Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости обучающихся представляет систематическую проверку учебных достижений обучающихся, проводимую преподавателем в ходе осуществления образовательной деятельности в соответствии с образовательной программой.

Проведение текущего контроля успеваемости направлено на обеспечение выстраивания образовательного процесса максимально эффективным образом для достижения результатов освоения дополнительной программы.

Текущий контроль результатов подготовки осуществляется преподавателем учебной группы в ходе изучения каждой темы на каждом занятии, в целях получения информации:

- о выполнении требуемых действий в процессе учебной деятельности;
- о правильности выполнения требуемых действий;
- о соответствии формы действия данному этапу усвоения учебного материала;
- о формировании действия с должной мерой обобщения, освоения (автоматизированности, быстроты выполнения и др.) и т.д.

Формы текущего контроля: устный опрос, выполнение практических заданий, индивидуальные работы, подготовка презентаций и т.д. При оценке устных опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **5.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация – это установление уровня достижения результатов освоения учебных тем предусмотренных образовательной программой.

Целями проведения промежуточной аттестации являются:

- объективное установление фактического уровня освоения образовательной программы и достижения результатов освоения образовательной программы;
- комплексная оценка уровня компетенций обучающихся с учетом целей обучения, требований к усвоению содержания программы, рассмотрение вопросов о предоставлении обучающимся по результатам обучения выдачи соответствующих документов.

Система промежуточной аттестации предусматривает решение следующих задач:

- оценка качества освоения обучающимися дополнительной программы;

- аттестация обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям программы;
- использование современных контрольно-оценочных технологий;
- промежуточная аттестация является основным механизмом оценки качества подготовки обучающихся и формой контроля учебной работы обучающихся в образовательной организации.

Основная форма промежуточной аттестации: проверка знаний, обучающихся осуществляется путем проведения тестирования в конце первого полугодия.

### **5.3. Итоговая аттестация**

Освоение дополнительной образовательной программы завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме, определяемой образовательной организацией самостоятельно.

К итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план (индивидуальный учебный план) по дополнительной образовательной программе.

Объем времени аттестационных испытаний, входящих в итоговую аттестацию обучающихся, устанавливается учебным планом.

Итоговая аттестация не может быть заменена оценкой уровня знаний на основе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся. Форма итоговой аттестации – тестирование.

Критерии успешной сдачи зачета является - «зачтено»/ «не зачтено».

Слушатели, освоившие учебную программу и прошедшие итоговую аттестацию, получают сертификат установленного образца об обучении.

Слушателям, показавшим неудовлетворительные знания данной учебной программы, выдается справка о прослушанной дополнительной программе.

## **6. ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Тест «Оценка управленческого интеллекта»**

Вам представлены высказывания относительно управления персоналом, каждое имеет два варианта ответов. Выберите только один из двух вариантов, который, на Ваш взгляд, хоть на немного перевешивает другой, и рядом с номером высказывания в «Бланке ответов» поставьте «А» или «Б». Другие варианты ответов не допускаются.

**1. Способного человека нужно**

- а) постоянно продвигать вверх по служебной лестнице
- б) умело использовать в работе

**2. Руководитель, уличенный подчиненными в допущенной ошибке, должен**

- а) признать факт и принять меры к ее исправлению
- б) отстаивать принятое решение, чтобы не подорвать свой авторитет

**3. Для достижения поставленной перед предприятием цели директору лучше**

- а) сосредоточить свои основные усилия на решении наиболее важной задачи
- б) распределить свои усилия на решение нескольких задач, диктуемых ситуацией

**4. Добрый и отзывчивый руководитель пользуется у подчиненных большим авторитетом**

- а) утверждение верно
- б) утверждение не верно

**5. Когда подчиненный знает больше своего руководителя, он становится плохо управляемым**

- а) утверждение верно
- б) утверждение не верно

**6. Слышат лучше того руководителя, который**

- а) прислушивается к подчиненным
- б) ставит четкие задачи

**7. Хороший руководитель должен, в основном, давать указания подчиненным**

- а) с подробными объяснениями
- б) без особых объяснений

**8. Если директор обнаружил нарушение трудовой дисциплины рабочим, то он должен лично наказать его (чтобы другим было неповадно)**

- а) утверждение верно
- б) утверждение не верно

**9. Чаще всего убедить**

- а) подчиненного труднее, чем вышестоящего руководителя
- б) вышестоящего руководителя труднее, чем подчиненного

**10. Чем выше ранг должности, занимаемый руководителем**

- а) тем выше его управленческий опыт
- б) управленческий опыт мало зависит от ранга занимаемой должности

**11. Если не проходить мимо мелких нарушений дисциплины и строго спрашивать за них с подчиненных, то меньше будет нарушений грубых**

- а) утверждение верно
- б) утверждение не верно

**12. С повышением заработной платы стимулирующее воздействие денег на работников**

- а) сохраняется неизменным
- б) постепенно снижается

**13. Я считаю, что помощник (заместитель) руководителя должен скорее**

- а) осуществлять совместно с руководителем поиск решений управленческих проблем
- б) работать над претворением в жизнь решений руководителя

**14. Система премирования подразделения за командные достижения**

- а) поддерживает у всех его работников высокую мотивацию к работе
- б) не может быть эффективной для всех работников подразделения

**15. Наиболее весомый вклад в управление коллективом вносит**

- а) хорошо продуманная система должностных инструкций
- б) авторитет руководителя

**16. Управленческие решения, принимаемые коллегиально, более точные и менее рискованные**

- а) утверждение верное
- б) утверждение не верное

**17. Если неформального лидера коллектива назначить руководителем, то от этого выиграют все**



- а) утверждение верное
- б) утверждение не верное

**18. При повышении в должности руководителя, роль технической подготовки лично для него**

- а) снижается
- б) повышается

**19. Функции по оперативной мотивации персонала должны в основном возлагаться на руководителей**

- а) высшего звена
- б) среднего звена

**20. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть**

- а) авторитетным
- б) требовательным

**21. Отдавая распоряжения, необходимо пояснять их и, в случае необходимости, доказывать**

- а) утверждение верно
- б) утверждение не верно

**22. Для поддержания дисциплины в армии надо солдат не наказывать, а воспитывать**

- а) утверждение верно
- б) утверждение не верно

**23. Если руководитель передает свои полномочия подчиненному, то за результаты работы отвечает**

- а) руководитель
- б) подчиненный

**24. Хорошим руководителем считается тот, кто**

- а) вникает в тонкости работы своих подчиненных и осуществляет постоянный контроль над их деятельностью
- б) знает работу подчиненных в общих чертах и осуществляет, в основном, функции «диспетчирования»

**25. Мое мнение о том или ином подчиненном основывается скорее**

- а) на знакомстве с его личностными особенностями (качества, способности, эрудиция, память и т.д.)
- б) на обобщении результатов его предыдущей работы

**26. Когда я хочу убедить кого-либо из вышестоящего начальства, я больше рассчитываю**

- а) на малое число «главных» аргументов
- б) на большое число аргументов, позволяющих всесторонне обосновать идею

**27. Эффективность управленческой команды больше зависит от**

- а) количества единомышленников
- б) от распределения управленческих ролей

**28. Для эффективной деятельности рабочей команды**

- а) несколько членов команды могут попеременно выполнять функции лидера
- б) только один из членов команды должен выполнять функции лидера

**29. Для поддержания в тоне нерадивых работников эффективнее применять**

- а) поэтапный контроль рабочего задания
- б) выборочный контроль рабочего задания

**30. К руководителю подчиненные должны приходить**

- а) с проблемой
- б) с готовым решением

**31. Принимая решение лучше всего полагаться**

- а) на мнение специалистов
- б) на факты и цифры

**32. Воспитанию руководителя больше способствует**

- а) работа в команде
- б) делегирование дополнительных полномочий

### **Ключ к тесту «Оценка управленческого интеллекта»**

Сравните варианты ответов на высказывания в бланке ответов испытуемого с ответами, указанными в ключе. Каждое совпадение означает правильный ответ и оценивается одним баллом. Суммируйте баллы и полученный результат сравните с контрольными цифрами.

«А»		2	3					
«Б»	1			4	5	6	7	8
«А»	9		11				15	
«Б»		10		12	13	14		16

«А»		18					23	24
«Б»	17		19	20	21	22		
«А»		26		28			31	32
«Б»	25		27		29	30		

### **Интерпретация результатов:**

- Руководители высшего звена – от 25 до 32 баллов
- Руководители среднего звена – от 20 до 24 баллов
- Руководители нижнего звена – от 16 до 19 баллов
- Управленческих способностей нет – менее 16 баллов

Большая часть управленческих способностей дается человеку от природы, а другая часть приобретается в процессе обучения и опыта работы. Если первая часть человеку не дана, то вторая не способна ее компенсировать. Способности к управлению тем выше, чем меньше у человека зависимостей и больше свобод. Помимо этого, немаловажную роль в оценке управленческих способностей человека играет степень осмысленности им сферы управления. Это, прежде всего, готовность принимать непопулярные решения, которые затрагивают интересы подчиненных и умение просчитывать последствия своих действий. При высокой оценке человек способен быстро просчитать, к каким последствиям могут привести его решения, хорошо понимает неизбежность жестких мер, знает, как можно минимизировать возможный негативный эффект. Помимо способностей у руководителя должна быть и соответствующая структура личности, в которой должны быть: низкие показатели по шкале эгоизма, высокие показатели по шкале ответственности и лидерства.

### **Комментарии к тесту:**

- Вопросы теста простые, на уровне здравого смысла, они не требуют от испытуемого знания специальной терминологии из теории менеджмента;
- Практика показала достаточно высокую валидность настоящего теста при выявлении управленческих способностей кандидатов на руководящие должности;
- Процедура тестирования и обработки результатов занимает мало времени, методика может быть использована как для индивидуальной, так и групповой оценки.

## 7. ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

**1. Автор «административной доктрины»:**

- а) А.Файоль;**
- б) Д.Муни;
- в) А.Райли;
- г) Л.Урвик;
- д) Э Мейо

**2. В чем заключается цель создания философии предприятия?**

- а) создание имиджа предприятия;**
- б) формирование устава фирмы;
- в) снижение издержек производства;
- г) регистрация в налоговых органах;
- д) составление учредительского договора

**3. В чем заслуга классической школы управления?**

- а) создание систематизированной теории управления, выделение управления как особого вида деятельности;**
- б) создание «философии практики»;
- в) разработка штабного принципа управления;
- г) разработка моделей компетенций;
- д) создание гуманистического подхода к управлению

**4. Выделите элемент системы контроля на предприятии**

- а) план;**
- б) макроэкономическое равновесие;
- в) возраст работников;
- г) лояльность;
- д) ценность

**5. Генри Форд знаменит тем, что:**

- а) написал «Двенадцать принципов производства»;**
- б) сформулировал 14 универсальных принципов управления;
- в) разработал штабной принцип управления;**
- г) первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников;
- д) создал на предприятии социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников

**6. Делегирование полномочий является составной частью:**

- а) бюрократии;
- б) децентрализации;**
- в) централизации;

- г) концентрации;
- д) кооперации

**7. На чем основаны административные методы управленческого воздействия на персонал?**

- а) на власти, дисциплине, взысканиях;**
- б) на власти;
- в) на власти, дисциплине;
- г) на моральных ценностях;
- д) на системе поощрений и наказаний

**8. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления, называется:**

- а) подходом с точки зрения научного менеджмента;
- б) системным;**
- в) ситуационным;
- г) процессным;
- д) кейсовый

**9. Внутренними участниками фирмы являются:**

- а) собственники;**
- б) менеджеры;**
- в) работники;**
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

**10. Внешними участниками фирмы являются:**

- а) собственники;
- б) менеджеры;
- в) работники;
- г) деловые партнеры;**
- д) органы местного самоуправления;**
- е) профсоюзы.**

**11. Организационная культура — это...**

- а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;**
- в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

**12.Целью собственников является:**

- а) стабильность занятости;
- б) прибыль;**
- в) удовлетворенность трудом;
- г) заработная плата.

**13.Целью менеджеров является:**

- а) стабильность занятости;
- б) прибыль;**
- в) удовлетворенность трудом;
- г) заработная плата.

**14.Целью наемных работников является:**

- а) стабильность занятости;
- б) прибыль;
- в) удовлетворенность трудом;** г) заработная плата.

**15.Целью партнеров является:**

- а) положительные результаты деятельности организации;**
- б) прибыль;
- в) удовлетворенность трудом.

**16.Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?**

- а) уверенность в себе;
- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;**
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач.

**17.Организационная структура - это:**

- а) особенности организации рабочего пространства и режима работы;
- б) распределение функций между отдельными подразделениями и распределение власти между административными должностями;**
- в) система личных взаимоотношений между сотрудниками;
- г) система коммуникаций в организации;
- д) совокупность зданий, сооружений, производственного оборудования предприятия.

**18.Суть делегирования состоит:**

- а) в установлении приоритетов;

- б) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- в) в доверии к своим подчиненным;
- г) в поручении подчиненному принять какое-либо решение;
- д) в передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена**

**19. Авторитарная кадровая политика предполагает, что:**

- а) работник ленив, его нужно принуждать к труду и строго следить за дисциплиной;**
- б) работник – творческая личность, способен к самоконтролю, может участвовать в принятии управленческих решений.

**20. Демократическая кадровая политика предполагает, что:**

- а) работник ленив, его нужно принуждать к труду и строго следить за дисциплиной;
- б) работник – творческая личность, способен к самоконтролю, может участвовать в принятии управленческих решений.**

**21. Для оплаты труда специалистов и служащих чаще всего применяются:**

- а) должностные оклады;**
- б) гонорары;
- в) тарифные ставки;
- г) сдельные расценки;
- д) бонусы и проценты

**22. При проведении внутреннего конкурса на руководящую должность решение должно приниматься на основании:**

- а) субъективных мнений ответственных лиц;
- б) данных психологических методов оценки;
- в) данных оценки профессиональной компетентности;**
- г) рекомендательных писем;
- д) графологического анализа

**23. Профессиограмма - документ, который:**

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;**
- б) представляет собой «портрет» идеального сотрудника;
- в) полностью совпадает с содержанием должностной инструкции;
- г) дает краткую профессиональную и биографическую характеристики работника;
- д) представляет собой перечень должностей, занимаемых работником

**24. Карьера - это:**

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;**
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
- д) потенциальная возможность занятия вакантной должности

**25. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?**

- а) до начала профессиональной деятельности;**
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда

**26. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?**

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;**
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней

**27. В чем заключается цель стимулирования персонала?**

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;**
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни

**28. В чем суть классической теории мотивации?**

- а) деньги – единственный мотивационный фактор;**
- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
- в) поведение человека определяется его ожиданиями;
- г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе



**29. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?**

- а) «стиль поддержки»;
- б) «инструментальный» стиль;
- в) стиль ориентированный «на достижение»;
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».**

**30. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?**

- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».**
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать».

#### **Критерии оценивания итоговой аттестации**

Освоение программы заканчивается зачетом в форме тестирования с присвоением каждому обучающемуся результата «зачет / незачет».

Оценивание ответа на зачете осуществляется следующим образом:

**Оценка «отлично» / «зачтено».** Тест: количество правильных ответов > 90 %.

**Оценка «хорошо» / «зачтено».** Тест: количество правильных ответов > 70 %.

**Оценка «удовлетворительно» / «зачтено».** Тест: количество правильных ответов > 50 %.

**Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено».** Тест: количество правильных ответов < 50 %.