

**Образовательное частное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Центр компьютерного обучения «Специалист.Ру»  
Учебно-научного центра при МГТУ им. Н.Э. Баумана»  
(ОЧУ «Специалист.Ру»)**

123317, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, помещение I, этаж 2, комната 14  
ИНН 7701345493, ОГРН 1037701927031

---

Утверждаю:  
Директор ОЧУ «Специалист.Ру»

  
\_\_\_\_\_  
« 01 » 10 2018 года  


**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Эффективный менеджмент с использованием  
систем показателей BSC и KPI»**

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.**

Современная практика показывает: результативно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Разработка показателей эффективности помогает правильно выстроить стратегию и «увязать» её с тактикой развития компании. Сегодня эти навыки необходимы в работе каждого руководителя. Как измерить эффективность организации и сотрудников, двигаясь к поставленным целям? Узнайте на новом курсе «Разработка и внедрение систем показателей BSC и KPI».

В программе рассматриваются актуальные технологии реализации стратегии на основе системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) и методики ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator – KPI).

## Цель программы:

Научившись применять систему показателей, Вы повысите управляемость и эффективность деятельности предприятия. Сможете прояснить каскадирование показателей на нижние уровни управления и построить систему мотивации на основе KPI. Будете оценивать результаты деятельности и эффективность сотрудников, бизнес-процессов, обеспечив связь между целями и работой всех структур. Вы сосредоточите ресурсы на реализации стратегии компании и добьётесь неуклонного движения к поставленным целям.

### 1.1. Планируемый результат обучения:

Лица, успешно освоившие программу, должны овладеть следующими компетенциями: руководство непроизводственным структурным подразделением.

### 1.2. 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

### 1.3. 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

#### 1.4. Планируемые результаты обучения

##### После окончания обучения слушатель будет знать:

- Методы, способы и инструменты управления персоналом
- Цели, стратегия развития и бизнес-план организации
- Политика управления персоналом организации
- Методы анализа количественного и качественного состава персонала
- 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
- Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Основы производственной деятельности организации
- Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда
- Структура организации
- Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
- Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
- Основы налогового законодательства Российской Федерации, Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства
- Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных
- Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом Порядок заключения договоров (контрактов)
- Нормы этики делового общения
- Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
- 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:

- Организовывать работу персонала структурного подразделения
- Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации
- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения
- Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
- Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала
- Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала
- Внедрять стратегию по управлению персоналом
- Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета
- Представлять интересы организации и вести переговоры с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, взаимодействовать с государственными организациями
- Анализировать информацию по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров
- Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров
- Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом
- Организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом  
Соблюдать нормы этики делового общения
- 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 рекомендован руководителям структурных подразделений организаций, лицам, которые планируют свою карьеру в организации и/или находится в кадровом резерве. 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:** 104 академических часов, 32 самостоятельных занятий

**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	Наименование модулей по программе	Академические часы				СРС	ПА*
		Общая трудоемкость	В том числе, аудиторных час.				
			Всего	Лекций	Практических занятий		
1	Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями	6	4	2	2	2	Уст. пров
2	Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя: Эффективные коммуникации	5	4	2	2	1	Уст. пров
3	Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы	6	4	2	2	2	Уст. пров
4	Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников	5	4	2	2	1	Уст. пров
5	Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство	6	4	2	2	2	Уст. пров
6	Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент	5	4	2	2	1	Уст. пров
7	Как решать проблемы с сотрудниками?	6	4	2	2	2	Уст.

	Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры						пров
8	Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений	5	4	2	2	1	Уст. пров
9	В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения	6	4	2	2	2	Уст. пров
10	Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество	6	4	2	2	2	Уст. пров
11	Что важно знать руководителям про современное управление? Новейшие тенденции в менеджменте	6	4	2	2	2	Уст. пров
12	В чем состоит работа управленцев среднего и высшего звена? Задачи, инструменты, методы и подходы	6	4	2	2	2	Уст. пров
13	Как создаются департаменты и компании? Создание эффективной организации	6	4	2	2	2	Уст. пров
14	Как окружение влияет на организацию? Рыночный контекст организации и его связь со стратегией	6	4	2	2	2	Уст. пров
15	Как построить эффективное управление большими организациями? Управление потоками информации и принятие решений	6	4	2	2	2	Уст. пров
16	Как разрабатывать лидерские стратегии для организации? Стратегическое управление организацией и бизнесом	6	4	2	2	2	Уст. пров
17	Как достигать выполнения большого числа задач? Современные системы контроля в организации	6	4	2	2	2	Уст. пров
18	Как стать выдающимся управленцем? Лидерство в современной организации	6	4	2	2	2	Уст. пров
	<b>ИТОГО:</b>	<b>104</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>32</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. Форма промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3

### 1.20. 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	8	8	8	8	8	-	-	40
2 неделя	8	8	8	8ИА		-	-	32
СРС 1 неделя	4	4	4	4	0	-	-	16
СРС 2 неделя	4	4	4	4				16
Итого:	24	24	24	24	8	-	-	104
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тест)								

## 1. Рабочая программа

**Модуль 1.** Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями (6 ак.ч.)

- Истоки менеджмента
- Основные подходы к управлению
- Главные задачи руководителя
- Мастерство руководителя
- Фундаментальные инструменты управления
- Новейшие тенденции в практике управления
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Какой вы руководитель? Анализ собственной управленческой эффективности. Каким отделом вы руководите? Анализ деятельности подразделения.

**Модуль 2.** Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя: Эффективные коммуникации (5 ак.ч.)

- Основы эффективных коммуникаций
- Тактические инструменты общения
- Проведение результативных совещаний
- Публичные выступления
- Тактика письменных коммуникаций
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Как улучшить климат общения в отделе? Анализ ловушек общения в которые попадают руководители.

**Модуль 3.** Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы (6 ак.ч.)

- Модели поведения человека
- Управленческие инструменты эффективной мотивации
- Основные подходы к мотивации
- Денежное вознаграждение
- Работа, которая сама мотивирует
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование мотивации разных типов сотрудников. Как классифицировать сотрудников по моделям мотивации? Что вас мотивирует? Анализ собственного мотивационного профиля. Исследование мотиваторов в



составе работы.

**Модуль 4.** Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников (5 ак.ч.)

- Задачи руководителя по управлению потоками сотрудников
- Подготовка к результативному поиску и отбору
- Проведение эффективных собеседований
- Альтернативные методы поиска и отбора
- Инструменты подготовки и развития сотрудников
- Системы контроля, оценки и аттестации сотрудников
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Правильно ли составлено описание вакансии? Анализ состава вакансий. Проведение анализа содержания работы. Подготовка списка требований к кандидату.

**Модуль 5 .** Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство (6 ак.ч.)

- Создание эффективной рабочей группы
- Техники эффективной групповой работы
- Практика создания команд
- Стили руководства и ситуации
- Использование власти и полномочий
- Стили и возможности лидерства
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Есть ли возможности увеличения эффективности вашего отдела? Каков должен быть ваш стиль руководства? Исследование источников власти руководителя и сотрудников. Какую власть вы используете?

**Модуль 6.** Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент

- Техники и методы эффективного делегирования и контроля
- Подготовка сотрудников к делегированию
- Принципы тайм-менеджмента и управления собой
- Инструменты тайм-менеджмента
- Ролевая игра «Делегирование проекта»
- Ситуации и практические примеры по теме занятия. Ролевая игра «Делегирование проекта»
- Практическая работа: Достаточно ли вы делегируете? Постановка задач с помощью SMART. Подготовка задачи к делегированию. Исследование эффективности использования рабочего времени.

**Модуль 7.** Как решать проблемы с сотрудниками? Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры

- Управление различиями
- Управление конфликтами
- Работа со стрессами и консультирование
- Дисциплина и процедуры
- Управление своим боссом
- Ситуации и практические примеры по теме занятия

- Практическая работа: Определение результатов конфликтов. Ситуации для анализа и разработки действий руководителя. Проблема ли вы для вашего руководителя?

**Модуль 8.** Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений

- Процесс планирования в организации
- Базовые стратегические инструменты
- SWOT-анализ
- Практические инструменты и методы планирования
- Процесс принятия решений
- Практические техники принятия решений
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Анализ проблемы с помощью диаграммы Ишикава. Понимаете ли вы стратегию вашей компании? Подготовка плана решения проблемы. Планирование реализации проекта. Подготовка диаграммы Ганта.

**Модуль 9.** В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения

- Формальные организационные структуры
- Неформальные структуры и политика
- Карьера и ее планирование
- Культура организации и ее исследование
- Управление изменениями
- Техники осуществления изменений
- Ситуации и практические примеры по теме занятия
- Практическая работа: Исследование структуры вашей организации и отдела. Сети связи руководителя внутри организации. Планирование карьеры. Какова культура вашей организации?

**Модуль 10.** Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество

- Принципы управленческого контроля
- Финансовый и бюджетный контроль
- Что такое качество?
- Управление качеством
- Особенности работы в условиях кризиса

**Модуль 11.** 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 12.** 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 13.** 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 14.** 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 15.** 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 16.** 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 17.** 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 18.** 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.

## **6. Вопросы промежуточной аттестации**

1. Основные подходы к управлению
2. Главные задачи руководителя
3. Принципы проведения результативных совещаний
4. Управленческие инструменты эффективной мотивации
5. Основные подходы к мотивации
6. Задачи руководителя по управлению потоками сотрудников
7. Этапы проведения эффективных собеседований
8. Инструменты для создания эффективной рабочей группы
9. Техники эффективной групповой работы
10. Перечислите стили руководства и лидерства
11. Техники и методы эффективного делегирования и контроля
12. Перечислите этапы подготовки сотрудников к делегированию
13. Инструменты тайм-менеджмента
14. Принципы тайм-менеджмента и управления собой
15. Причины важности различий в команде
16. Методики управления конфликтами
17. Методики управления стрессом
18. Что такое SWOT-анализ
19. Перечислите виды формальных организационных структур
20. Принципы управленческого контроля.
21. Принципы управления организацией
22. Методы и подходы к вовлечению персонала в управление
23. Зачем расширять полномочия подчиненным
24. Жизненный цикл организации
25. Что такое культура организации

26. Что дает развитие культуры организации
27. Плюсы и минусы централизации
28. Плюсы и минусы децентрализации
29. Инструменты для анализа ближнего окружения организации
30. Инструменты для анализа дальнего окружения организации
31. Перечислите методы принятия решений
32. Опишите процесс разработки стратегии
33. Опишите системы управленческого контроля
34. Основные инструменты построения систем контроля
35. Что такое ССП
36. Основные подходы и теории лидерства
37. Перечислите стили лидерства
38. Где можно использовать анализ диаграммы ИСИКАВЫ
39. Типичные проблемы сбора информации для управления потоками информации
40. Как решить вопрос о противостоянии изменениям

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

**Модуль 1.** Работа руководителя и чем он отличается от исполнителя? Погружение в науку об управлении организациями

*Практическая работа:* Какой вы руководитель? Анализ собственной управленческой эффективности. Каким отделом вы руководите? Анализ деятельности подразделения.

**Модуль 2.** Основа организаций — общение. Как должен общаться руководитель? Инструменты руководителя: Эффективные коммуникации

*Практическая работа:* Как улучшить климат общения в отделе? Анализ ловушек общения в которые попадают руководители.

**Модуль 3.** Как мотивировать людей? Инструменты руководителя: Мотивация и проектирование работы

*Практическая работа:* Исследование мотивации разных типов сотрудников. Как классифицировать сотрудников по моделям мотивации? Что вас мотивирует? Анализ собственного мотивационного профиля. Исследование мотиваторов в составе работы.

**Модуль 4.** Как найти и выбрать лучших сотрудников? Инструменты руководителя: Поиск, отбор, развитие и оценка сотрудников

*Практическая работа:* Правильно ли составлено описание вакансии? Анализ состава вакансий. Проведение анализа содержания работы. Подготовка списка требований к кандидату.

**Модуль 5.** Как создавать эффективные команды и управлять ими? Инструменты руководителя: Группы, команды, власть и лидерство

*Практическая работа:* Есть ли возможности увеличения эффективности вашего отдела? Каков должен быть ваш стиль руководства? Исследование источников власти руководителя и сотрудников. Какую власть вы используете?

**Модуль 6.** Как делать больше в условиях высоких ограничений? Инструменты руководителя: Делегирование и тайм-менеджмент

*Практическая работа:* Достаточно ли вы делегируете? Постановка задач с помощью

SMART. Подготовка задачи к делегированию. Исследование эффективности использования рабочего времени.

**Модуль 7.** Как решать проблемы с сотрудниками? Инструменты руководителя: Различия, конфликты, стрессы, процедуры

*Практическая работа:* Определение результатов конфликтов. Ситуации для анализа и разработки действий руководителя. Проблема ли вы для вашего руководителя?

**Модуль 8.** Как планировать и принимать верные решения? Основы стратегии, планирование и принятие решений

*Практическая работа:* Анализ проблемы с помощью диаграммы Ишикава. Понимаете ли вы стратегию вашей компании? Подготовка плана решения проблемы. Планирование реализации проекта. Подготовка диаграммы Ганта.

**Модуль 9.** В какой организации вы работаете? Организационные структуры, культура и изменения

*Практическая работа:* Исследование структуры вашей организации и отдела. Сети связи руководителя внутри организации. Планирование карьеры. Какова культура вашей организации?

**Модуль 10.** Как обеспечить выполнение задач и достижение целей? Управленческий контроль и качество.

**Модуль 11.** 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 12.** 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 13.** 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 14.** 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 15.** 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 16.** 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 17.** 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. Перечислите ступени теории Маслоу Выберите несколько ответов:

- Физиологическая потребность
- Безопасность, стабильность
- Принадлежность к обществу
- Финансовая независимость
- Признание, уважение
- Самореализация, статус

Вопрос 2. Методы и инструменты борьбы со стрессом у сотрудников

Выберите несколько ответов:

- расширение/ обогащение полномочий
- Спорт
- рекрутировать только молодых
- хоум офис
- соблюдение режима труда и отдыха
- регулирование психологического климата в организации

Вопрос 3. Перечислите основные подходы к управлению

Выберите один ответ:

- Процессный, авторитарный, демократический
- Ситуационный, лидерский, процессный
- Процессный, системный, ситуационный

Вопрос 4. Что нельзя делегировать?

Выберите несколько ответов:

- контроль результата
- Срочные дела



- срочные и важные дела

*Вопрос 5.* Какие пункты по теории Герцберга входят в мотивационный фактор

Выберите несколько ответов:

- Премия
- признание
- деньги
- ответственность

*Вопрос 6.* Задача УЧР на стадии Стабилизации

Выберите один ответ:

- Написать регламенты взаимодействия, написать систему мотивации, целевое развитие сотрудников
- Обучать всех
- делать корпоративы

*Вопрос 7.* Задача УЧР на стадии Интенсивного роста предприятия

Выберите один ответ:

- Убрать "лишних людей"
- Научить руководителей-управлять
- Укомплектовать штат

*Вопрос 8.* Что из перечисленного, является инструментами тайм-менеджмента

Выберите несколько ответов:

- СЛОН
- хлеб
- сыр
- огурец
- помидоры
- кошка
- лягушка

*Вопрос 9.* Принципы проведения результативных совещаний

Выберите один ответ:

- Не перебивать друг друга, слушать и слышать
- 100% явка, регулярно в одно и тоже время
- подготовка плана ведения совещания, ведение протокола, соблюдение регламента, ограниченное количество участников

*Вопрос 10.* Задача УЧР на стадии Формирования организации

Выберите один ответ:

- Регламенты приема
- Стабилизация основной деятельности предприятия, все делают-все.

*Вопрос 11.* В цикл управления по целям (МВО) входят:

**Выберите несколько ответов:**

- постановка целей
- организация

- мотивация
- планирование
- выбор показателей
- выполнение и мониторинг
- анализ

*Вопрос 12.* Перечислите этапы развития команды **Выберите несколько ответов:**

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

*Вопрос 13.* Перечислите техники повышения эффективности работы групп *Выберите один ответ:*

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

*Вопрос 14.* 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 15.* Чем отличается рабочая группа от команды

Выберите несколько ответов:

- Целями
- Ответственностью
- названием

*Вопрос 16.* Задача УЧР на стадии Кризиса

Выберите один ответ:

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

*Вопрос 17.* Отметьте верную последовательность основных задач руководителя

Выберите один ответ:

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

*Вопрос 18.* Выгоды делегирования для руководителя

Выберите несколько ответов:

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

*Вопрос 19.* 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 20.* Какие пункты по теории Герцберга входят в гигиенический фактор

Выберите один ответ:

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