

Общество с ограниченной ответственностью
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ и HR-
ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «СПБИПТ»

«11» августа 2023 г.



Дополнительная профессиональная программа
Программа повышения квалификации
«Инструменты управленческой эффективности»

Санкт-Петербург, 2023

Оглавление

I.	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	3
1.1.	Актуальность	3
1.2.	Цель и задачи реализации программы	4
1.3.	Требования к слушателям	5
1.4.	Перечень профессиональных компетенций, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения	5
1.5.	Характеристика квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности	8
1.6.	Трудоемкость обучения	8
1.7.	Форма аттестации	8
1.8.	Планируемые результаты обучения	8
1.9.	Форма обучения	9
II.	СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	9
2.1.	Учебный план	9
2.2.	Рабочая программа	11
2.3.	Календарный учебный график	16
III.	ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	18
3.1.	Отбор педагогов, участвующих в записи курса и проверке работ учащихся	18
3.2.	Материально-техническое оснащение программы	18
3.3.	Учебно-методическое оснащение программы	18
3.4.	Список литературы	19
IV.	ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	21
4.1.	Оценочные материалы промежуточной аттестации	21
4.1.1.	Комплект оценочных средств промежуточной аттестации	21
4.2.	Оценочные материалы итоговой аттестации	23
4.2.1.	Комплект оценочных материалов итоговой аттестации	23
V.	СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ	25

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1.Актуальность

Программа повышения квалификации «Инструменты управленческой эффективности» отвечает современным представлением о развитии по компетенциям, использует актуальные модели компетенций управленческих кадров, отвечающих требованиям профстандарта и основывается на индивидуальном подходе при планировании развития.

Программа составлена с использованием разработок и практического опыта российских и зарубежных компаний в области организации процесса развития по компетенциям управленческих кадров в интересах бизнеса/организации.

При формировании программы были использованы учебные издания, монографии, периодические издания и успешный опыт передовых компаний по разработке и внедрению непрерывной системы развития управленческих кадров и персонала организации.

Содержание программы составлено посредством компиляции – выписки и переработки учебной и иной профессиональной литературы. В содержании программы присутствуют практические примеры опыта передовых компаний: элементы технологии целевого развития управленческих кадров, которая впервые была разработана и реализована в ОАО «Ростелеком» творческим коллективом методистов, в числе которых была и автор этой программы. Отдельная благодарность руководителям проекта «Целевое развитие»: А. Степанову и Д. Агееву. Далее, обозначенная технология многократно трансформировалась и дополнялась в интересах конкретных предприятий, в числе которых: УАЗ (г. Улан-Удэ), ФГУП «Росморпорт» (Черноморский бассейн, г. Туапсе), Вагоностроительный завод (г. Тихвин), ЮТК (г. Волгоград), УФУ (г. Екатеринбург) и др.

Изучение программы поможет создать условия для построения системы непрерывного развития по компетенциям управленческих кадров и даст инструмент оценки управленческой эффективности развития персонала. Освоение и систематизация знаний в области целеполагания, планирования и контроля производственных задач, основ коммуникативной культуры и особенностей управления человеческим ресурсом позволят существенно развить управленческие компетенции и повысить личную эффективность руководителя.

В результате обучения каждый участник сможет осознанно формировать индивидуальные планы развития (ИПР) на регулярной основе с учетом эффективности реализации планов прошлого периода. Кроме того, в результате обучения каждый участник имеет возможность расширить и систематизировать знания, необходимые для успешной управленческой деятельности, за счет освоения новых инструментов и технологий в области управления временем, управления человеческим ресурсом, управления своим ресурсным состоянием.

Программа разработана в соответствии с действующими нормативно-правовыми документами:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

- Письмо Минобрнауки России от 22 апреля 2015 года № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»);

- Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136);

- Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н "Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов" (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 N 28534).

1.2 Цель и задачи реализации программы

Цель данной программы дополнительного профессионального образования – программы повышения квалификации (далее по тексту - Программа) – повышение управленческой эффективности.

Для реализации цели программы необходимо решить комплекс задач:

1. Освоение навыка управления эффективностью через регулярную самооценку по компетенциям для планирования развития персонала организации.
2. Развитие основных управленческих компетенций в сфере управления персоналом.

В программе раскрываются ключевые понятия, связанные с управленческой эффективностью, принципы, методы и инструменты управленческой эффективности, в том числе вопросы управления временем и человеческим ресурсом организации.

Обучение по программе позволяет освоить инструмент самооценки по компетенциям, отвечающим требованиям профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136) и направленных на обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

В процессе освоения программы обучающиеся смогут также:

- определить ближайшие зоны развития персонала;
- сформировать индивидуальный образовательный маршрут, в том числе индивидуальные развивающие мероприятия и образовательные маршруты персонала;
- освоить алгоритм формирования индивидуальных планов развития (ИПР), применить в процессе его реализации знания в области управления временем и управления человеческим ресурсом.

Отличительные особенности данной программы

Программа реализуется с применением **исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.**

Данная программа запускает процесс непрерывного развития по компетенциям в интересах бизнеса /организации, который, далее может быть реализован самостоятельно за счет освоения инструментов самооценки и планирования развития.

Программа насыщена упражнениями для самостоятельной работы. Слушатели имеют возможность получать обратную связь от преподавателя посредством чата и прямого диалога на учебной онлайн-платформе для проведения обучения в режиме вебинара (Mirapolis Virtual Room).

Итоговая аттестация предполагает прохождение тестирования.

Направленность программы: дополнительная профессиональная программа - программа повышения квалификации.

Реализация программы направлена на совершенствование и получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения представлено в пп. 1.4.

Общее количество часов программы - **24 академических часа.**

Формы обучения – образовательная программа реализуется с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий – в соответствии с календарным графиком обучения.

1.3. Требования к слушателям

К освоению ДПП допускаются: лица, имеющие Высшее образование – бакалавриат по направлению или Высшее образование (непрофильное) – бакалавриат.

1. 4. Перечень профессиональных компетенций, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Профессиональные компетенции, приобретаемые обучающимися в рамках освоения ДПП, основываются на **Приказе Минтруда России от 09.03.2022 N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136).**

Обучающийся по завершении ДПП должен обладать следующими **профессиональными компетенциями:**

1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.
2. Организация обучения персонала.
3. Организация адаптации и стажировки персонала.
4. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.

Соответствие видов деятельности, компетенций и их составляющих приведены в таблице 1.

Таблица 1. Виды деятельности и профессиональные компетенции

Профессиональные компетенции	Трудовые действия	Умения	Знания
1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат. - Разработка планов профессиональной карьеры персонала. - Организация и анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию 	<ul style="list-style-type: none"> - Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. - Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. - Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. - Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры. 	<ul style="list-style-type: none"> - Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры. - Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций. - Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. - Основы профессиональной ориентации. - Основные метрики и аналитические срезы в области развития и построения карьеры персонала.
2. Организация обучения персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка учебных планов, методических материалов и программ обучения персонала. - Организация мероприятий по обучению персонала. - Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации. - Организовывать обучающие мероприятия. - Разрабатывать и комплектовать учебно-методические материалы. - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации. - Соблюдать нормы этики делового общения 	<ul style="list-style-type: none"> - Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала. - Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. - Организационная структура организации. - Правила ведения деловой переписки. - Нормы этики делового общения.
3. Организация адаптации и стажировки персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка планов адаптации, стажировки персонала с оценкой затрат. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определять группы персонала для стажировки и адаптации. - Производить анализ и оценку результатов 	<ul style="list-style-type: none"> - Методы адаптации и стажировок персонала. - Системы, методы и формы материального и нематериального

	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> адаптации и стажировок персонала - Внедрять системы вовлечения персонала в корпоративную культуру. 	<ul style="list-style-type: none"> стимулирования труда персонала. - Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. - Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права.
<p>4. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Документационное обеспечение результатов мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала. - Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала. - Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала. - Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. - Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации. - Соблюдать нормы этики делового общения. 	<ul style="list-style-type: none"> - Основы документооборота и документационного обеспечения. - Законодательство Российской Федерации о персональных данных. - Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации. - Правила ведения деловой переписки. - Нормы этики делового общения.

1.5. Характеристика квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности

Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и уровней квалификации, приобретаемых обучающимися в рамках освоения ДПП, основываются на Приказе Минтруда России от 09.03.2022 N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136).

Связь ДПП с профессиональными стандартами, характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и уровней квалификации представлена в Таблице 2.

Таблица 2. Связь ДПП с профессиональными стандартами

Наименование профессионального стандарта	Обобщённая трудовая функция	Уровень квалификации обобщённой трудовой функции
«Специалист по управлению персоналом»	Деятельность по развитию персонала	6

1.6. Трудоемкость обучения

Нормативная трудоёмкость обучения по данной программе составляет 24 академических часа: из них 15 академических часов - лекции, 7 академических часов самостоятельной работы, 1 академический час – промежуточная аттестация, 1 академический час – итоговая аттестация.

1 академический час равен 45 минутам.

1.7. Форма аттестации

Обучение по программе предполагает промежуточную аттестацию и завершается итоговой аттестацией слушателей. Формой аттестации является **тестирование**.

Оценка успешности освоения программы слушателем:

- «зачёт» - более 60 % правильных ответов;
- «незачёт» — 60 % и менее правильных ответов.

Лицам, успешно освоившим программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного в организации образца.

Лицам, набравшим в ходе итоговой аттестации 60% и менее правильных ответов, разрешается пройти тестирование повторно.

1.8 Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по ДПП являются:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных в учебном плане тем;
- успешное прохождение промежуточной аттестации (тестирование);
- успешное прохождение итоговой аттестации (тестирование) по ДПП.

1.9. Форма обучения

Реализация данной ДПП предусматривает применение исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий. Электронное обучение осуществляется посредством учебной платформы GetCourse (на основе программы для ЭВМ «Геткурс 2.0»).

Адрес электронного курса (учебной онлайн-платформы):
<https://n25091965gmailcom.getcourse.ru/teach/control>

II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1 Учебный план

Дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации «Инструменты управленческой эффективности».

Срок обучения: 24 академических часа.

№	Наименование	Всего часов	Лекции	Самостоятельная работа	Контроль (в форме тестирования)
1	Основы управленческой эффективности	6	4	2	
1.1	Функции и компетенции руководителя на современном этапе	1	1		
1.2	Эффективный руководитель: понятия, определения, критерии оценки. Принципы планирования развития по компетенциям	2	1	1	
1.3	Управление эффективностью, методы оценки	1,5	1	0,5	
1.4	Система управления по целям – технология постановки, пересмотра и контроля целей и задач	1,5	1	0,5	
2	Главный бизнес-ресурс – человеческий	2	2		

2.1	Уровни развития и технологии системы управления персоналом в современном бизнесе: общий обзор	1	1		
2.2	Основные инструменты управленческой эффективности: навыки эффективных коммуникаций и самоменеджмент	1	1		
3.	Промежуточная аттестация	1			1
3.1	Промежуточная аттестация	1			1
4	Эффективные коммуникации	10	7	3	
4.1	Алгоритм руководства людьми: общая схема	0,5	0,5		
4.2	Влияние индивидуального своеобразия на трудовую деятельность	4	3	1	
4.3	Управление мотивацией – управление активностью персонала	2	1,5	0,5	
4.4	Управление конфликтом	1,5	1	0,5	
4.5	Методы и техники влияния	2	1	1	
5.	Самоменеджмент	4	2	2	
5.1	Области знаний, необходимых для совершенствования процесса управления собой	1,5	1	0,5	
5.2	Развитие ресурсного состояния. Уровни и методы саморегуляции	1	0,5	0,5	
5.3	Управление стрессом. Профилактика синдрома профессионального выгорания, инструменты самопомощи: практика применения	1,5	0,5	1	
6	Итоговая аттестация	1			1
6.1	Итоговая аттестация	1			1
	Всего	24	15	7	2

2.2. Рабочая программа

1. Основы управленческой эффективности

ТЕМА 1.1 Функции и компетенции руководителя на современном этапе.

Лекция - 1 академический час.

Компетентностный подход в управлении персоналом: цели, задачи, инструменты. Как сформировать профиль должности на основе трудовых функций? Как в этом помогают профессиональные стандарты и характеристики квалификационных уровней? Какие дополнительные требования в современных условиях возникают к руководителям? Почему в кризис предъявляются повышенные требования к эффективности деятельности?

Слушатели должны знать: как компетенции связаны с функциями.

Слушатели должны уметь: определять набор ключевых компетенций в профиле должности.

ТЕМА 1.2 Эффективный руководитель: понятия, определения, критерии оценки.

Принципы планирования развития по компетенциям.

Лекция - 1 академический час.

Критерии и методы оценки эффективности. Управленческая компетентность, как основа эффективности деятельности. Принципы планирования развития по компетенциям. Технологии планирования развития: обзор. Детальный разбор примера проведения самооценки по компетенциям.

Слушатели должны знать: критерии эффективности.

Слушатели должны уметь: проводить самооценку по компетенциям для планирования развития

Самостоятельная работа - 1 академический час.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: формирования развивающих мероприятий в интересах организации на основе самооценки по компетенциям.

ТЕМА 1.3 Управление эффективностью, методы оценки.

Лекция - 1 академический час.

Контроль эффективности деятельности. Различия между результативностью, экономичностью и эффективностью. Методы оценки эффективности деятельности.

Слушатели должны знать: способы контроля эффективности деятельности.

Слушатели должны уметь: формировать показатели эффективности деятельности

Самостоятельная работа – 0,5 академического часа.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: формирования показателей эффективности деятельности для подчиненных.

ТЕМА 1.4 Система управления по целям – технология постановки, пересмотра и контроля целей и задач.

Лекция - 1 академический час.

Синхронизация целей подразделений с целями предприятия. Системные методы и технологии: обзор. Алгоритм внедрения технологии «Система управления по целям»

Слушатели должны знать: системные инструменты управления эффективностью деятельности.

Слушатели должны уметь: применять в своей работе технологию «Система управления по целям».

Самостоятельная работа – 0,5 академического часа.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: работы с технологией «Система управления по целям» в отношении подчиненных.

2. Главный бизнес-ресурс – человеческий

ТЕМА 2.1 Уровни развития и технологии системы управления персоналом в современном бизнесе: общий обзор.

Лекция - 1 академический час.

Цели и задачи системы управления персоналом в организации. Тенденции развития системы управления персоналом. Признаки и условия перехода на новый уровень.

Слушатели должны знать: как выбор технологий управления персоналом связан с уровнем развития системы.

Слушатели должны уметь: определять, на каком уровне развития системы управления персоналом находится их организация.

ТЕМА 2.2 Основные инструменты управленческой эффективности: навыки эффективных коммуникаций и самоменеджмент.

Лекция - 1 академический час.

Роль руководителя в системе управления персоналом. Ключевые области знаний, необходимые для повышения эффективности системы управления персоналом.

Слушатели должны знать: основные направления развития управленческой эффективности.

Слушатели должны уметь: выбирать актуальную для них область знаний, необходимую для более успешной работы.

3. Промежуточная аттестация

ТЕМА 3.1. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проходит в форме тестирования – 1 академический час.

Примеры тестовых заданий, методические указания и описание процедуры тестирования приведены в разделе IV. **ОЦЕНОЧНЫЙ МАТЕРИАЛЫ**

Слушатели должны знать: понятие и основные направления управленческой эффективности в сфере управления персоналом.

Слушатели должны уметь: выстраивать правильную стратегию и формировать управленческую эффективность.

4. Эффективные коммуникации

ТЕМА 4.1 Алгоритм руководства людьми: общая схема

Лекция – 0,5 академического часа.

Основы оперативного управления персоналом: общая схема.

Слушатели должны знать: особенности оперативного управления людьми.

Слушатели должны уметь: ставить задачу сотруднику с применением принципа SMART.

ТЕМА 4.2 Влияние индивидуального своеобразия на трудовую деятельность.

Лекция - 3 академических часа.

Индивидуальный подход в процессе руководства людьми: освоение навыков экспресс-оценки и корректировки управленческих воздействий для лучшего результата деятельности.

Слушатели должны знать: методы экспресс-оценки индивидуального своеобразия сотрудников.

Слушатели должны уметь: корректировать свои управленческие воздействия с учетом индивидуального своеобразия сотрудников с целью повышения эффективности деятельности.

Самостоятельная работа – 1 академический час

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: постановки задачи, работающей на результат, с учетом индивидуальных особенностей подчиненных.

ТЕМА 4.3 Управление мотивацией – управление активностью персонала.

Лекция – 1,5 академических часа.

Основные понятия и определения. Стимулирование и мотивирование: подходы и инструменты. Мотивационный профиль сотрудника: способы определения и применение в процессе управления.

Слушатели должны знать: способы управления мотивацией персонала.

Слушатели должны уметь: определять мотивационный профиль сотрудника в короткой беседе и выбирать наиболее эффективные инструменты влияния.

Самостоятельная работа – 0,5 академического часа.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: выбора наиболее эффективных инструментов влияния с учетом мотивационного профиля сотрудника.

ТЕМА 4.4 Управление конфликтом.

Лекция – 1 академический час.

Структура и классификация конфликта, стратегии поведения в управлении конфликтом.

Слушатели должны знать: структуру и классификацию трудовых конфликтов, стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

Слушатели должны уметь: управлять конфликтом.

Самостоятельная работа – 0,5 академического часа.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: выбора стратегии поведения в конфликтной ситуации, исходя из цели коммуникации.

ТЕМА 4.5 Методы и техники влияния.

Лекция – 1 академический час.

Признаки и основные правила эффективных коммуникаций. Этапы и техники переговоров: разбор примеров. Мастер-класс: технология «Мотивационное интервью».

Слушатели должны знать: основные техники эффективных коммуникаций.

Слушатели должны уметь: применять техники эффективных коммуникаций

Самостоятельная работа – 1 академический час.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4 Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: применения техник эффективных коммуникаций

5. Самоменеджмент

ТЕМА 5.1 Области знаний, необходимых для совершенствования процесса управления собой.

Лекция – 1 академический час.

Философия тайм-менеджмента. Непрерывное совершенствование – кайдзен. Стресс-менеджмент.

Слушатели должны знать: основы тайм-менеджмента, философии кайдзен и стресс-менеджмента.

Слушатели должны уметь: применять полученные знания для управления своей жизнью.

Самостоятельная работа – 0,5 академического часа.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4
Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: планирования своей жизни.

ТЕМА 5.2 Развитие ресурсного состояния. Уровни и методы саморегуляции

Лекция – 0,5 академического часа.

Основные понятия и определения. Алгоритм саморегуляции.

Слушатели должны знать: методы саморегуляции

Слушатели должны уметь: применять инструменты самопомощи.

Самостоятельная работа – 0,5 академического часа.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4
Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: применения инструментов саморегуляции.

ТЕМА 5.3 Управление стрессом. Профилактика синдрома профессионального выгорания, инструменты самопомощи: практика применения.

Лекция – 0,5 академического часа.

Основные понятия и определения. Фазы развития стресса. Синдром профессионального выгорания – частный случай дистресса. Инструменты профилактики и скорой самопомощи при дистрессе.

Слушатели должны знать: признаки профессионального выгорания

Слушатели должны уметь: распознавать признаки синдрома профессионального выгорания и предупреждать его развитие.

Самостоятельная работа – 1 академический час.

Проходит в виде самостоятельного повторения обучающимся материала, изученного по теме и работы с основной и дополнительной литературой, указанной в п. 3.4
Список литературы.

Слушатели должны закрепить навык: выбора инструментов профилактики и скорой самопомощи в ситуации дистресса.

6. Итоговая аттестация

ТЕМА 6.1. Итоговая аттестация.

Итоговая аттестация по курсу проходит в форме тестирования – 1 академический час.

Примеры тестовых заданий, методические указания и описание процедуры тестирования приведены в разделе IV. **ОЦЕНОЧНЫЙ МАТЕРИАЛЫ.**

Слушатели должны знать: основные направления и методы управленческой эффективности, методики, необходимые для совершенствования процесса управления собой.

Слушатели должны уметь: выбрать актуальные методы и приемы формирования управленческой эффективности в процессе осуществления профессиональной деятельности.

2.3. Календарный учебный график

Общий курс обучения по программе составляет **24 академических часа** и занимает 3 дня обучения.

Режим обучения - 8 академических часов в день.

Курс обучения не привязан к началу или окончанию учебного и календарного года.

Прием заявок на курс происходит в течение всего календарного года.

Все занятия содержат следующие средства обучения:

- Методические материалы: презентация в PowerPoint;
- Дополнительные электронные материалы, необходимые в процессе прохождения программы;

Слушатели проходят Промежуточную и итоговую аттестации в форме тестирования согласно Учебному плану.

№ п/п	Наименование тем	Всего часов	В том числе		
			лекции	Самостоятельная работа	Контроль (тестирование)
1	2	3	4	5	6
1.	1-й день				
	1. Основы управленческой эффективности				
	1.1.Функции и компетенции руководителя на современном этапе.	1	1		
	1.2.Эффективный руководитель: понятия, определения, критерии оценки. Принципы планирования развития по компетенциям.	2	1	1	

	1.3.Управление эффективностью, методы оценки.	1,5	1	0,5	
	1.4.Система управления по целям – технология постановки, пересмотра и контроля целей и задач	1,5	1	0,5	
2. Главный бизнес-ресурс - человеческий					
	2.1.Уровни развития и технологии системы управления персоналом в современной бизнесе: общий обзор	1	1		
	2.2.Основные инструменты управленческой эффективности: навыки эффективных коммуникаций и самоменеджмент	1	1		
2.	2-й день				
3. Промежуточная аттестация					
	3.1.Промежуточная аттестация	1			1
4. Эффективные коммуникации					
	4.1.Алгоритм руководства людьми: общая схема.	0,5	0,5		
	4.2. Влияние индивидуального своеобразия на трудовую деятельность.	4	3	1	
	4.3. Управление мотивацией – управление активностью персонала.	2	1,5	0,5	
	4.4. Управление конфликтом.	0,5	0,5		
3.	3-й день				
	4.4. Управление конфликтом.	1	0,5	0,5	
	4.5. Методы и техники влияния.	2	1	1	
5. Самоменеджмент					
	5.1. Области знаний, необходимых для совершенствования процесса управления собой	1,5	1	0,5	
	5.2. Развитие ресурсного состояния. Уровни и методы саморегуляции	1	0,5	0,5	
	5.3. Управление стрессом. Профилактика синдрома профессионального выгорания, инструменты самопомощи: практика применения	1,5	0,5	1	
6. Итоговая аттестация					
	6.1. Итоговая аттестация	1			1
	Всего	24	15	7	2

III. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1 Отбор педагогов, участвующих в записи курса и проверке работ учащихся

К реализации программы допускаются педагогические работники с соответствующим уровнем профессионального образования, а также с учетом требований, Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Минтруда России от 09.03.2022 N 109н.

Занятия по Программе проводятся преподавателями, предварительно подтвердившими свой опыт преподавательской деятельности - минимум 2 года, а также наличие необходимых квалификаций и знаний.

Обязательным требованием является наличие высшего образования.

3.2. Материально-техническое оснащение программы

Программа реализуется исключительно с применением дистанционных технологий. Оборудование аудитории, предназначенное для использования преподавателем, включает:

- Ноутбук HP - 15-bw522ur с выходом в Интернет – WIN-M4L C5TPRABV. Процессор – AMD A12-9720P RADEON R7, 12 COMPUTE CORES 4C + 8 G 2.70 GHz/ Windows 10, версия 22H2, дата установки – 15.05.2021, - 1 шт.; гарнитура BOROPHONE V 5.0. – 1 шт.; ONT 4G роутер RTK-TECH-4G-4000 W-01 – 1 шт.

- стол для преподавателя – 1 шт;
- стулья – 1 шт.

Обучающимся для освоения Программы необходимы:

- компьютер (планшет) с выходом в Интернет;
- тетрадь для заметок и ручка.

3.3. Учебно-методическое оснащение программы

ДПП построена по тематическому принципу: каждая тема представляет собой логически завершённый элемент.

Самостоятельная работа слушателей направлена на закрепление и систематизацию теоретического материала лекций.

Приступая к работе над ДПП, каждый слушатель должен принимать во внимание следующие положения:

- освоение материала, его успешное закрепление возможно только при регулярной работе во время занятий и планомерной самостоятельной работе;

- самостоятельная работа предусматривает не только проработку материалов лекционного курса, но и их расширение в результате поиска, анализа, структурирования и представления в компактном виде актуальной информации из авторитетных источников.

Учебно-методическое оснащение программы размещено на учебной платформе онлайн-курса и включает:

1. Лекционные материалы по каждой теме.
2. Списки основной и дополнительной литературы для самостоятельного изучения (обучающимся предоставляется доступ к электронной библиотеке).
3. Презентации по темам курса.
4. Обратная связь от преподавателя посредством чата и прямого диалога на учебной онлайн-платформе для проведения обучения в режиме вебинара (Mirapolis Virtual Room).

3.4. Список литературы

Список основной литературы:

1. Архангельский, Г. (2005). Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. Москва: Манн, Иванов и Фейбер.
2. Д. Агеев, А. (2008). Программа целевого развития. Москва: ОАО "Ростелеком".
3. Зеркин, Д. П. (1998). *Основы конфликтологии: курс лекций*. Ростов на Дону: Феникс.
4. Водопьянова, Н. Е. (2009). Психодиагностика стресса. Санкт-Петербург: Питер.
5. Герчиков, В. И. (2 2005 г.). Типологическая концепция трудовой мотивации. Мотивация и оплата труда.
6. Гоулман, Д. (2000). Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. Москва: МИФ
7. Ильин, И. В. (2006). Нематериальное стимулирование как инструмент управления персоналом. Санкт-Петербург: Питер.
8. В. Е. Кантор, Р. А. (2017). Менеджмент. Москва: Litres.
9. Карпов, р. А. (2005). Общая психология. Москва: Ардарики.
10. Кови, С. Р., & Кириченко., п. О. (2010). Семь навыков высокоэффективных людей. Москва: Альпина.

Список дополнительной литературы:

1. Архангельский, Г. (2006). Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007. Москва: Манн, Иванов и Фербер.
2. А. И. Кравченко, И. О. (2005). Социология управления. Учебник для ВУЗов. Москва: Академический проект.
3. А.В. Карпов. (2005). Руководство и лидерство. Москва: Гардарика.
4. В. П. Казначеева, В. П. (1997). Этюды интегральной медицины и валеологии. Санкт-Петербург: PETROS.
5. Г. А. Архангельский, С. В., & Архангельского., п. р. (2010). Тайм-менеджмент: учебное пособие. Москва: Маркет ДС.

6. Гончаров, М. (15 февраль 2013 г.). Эмоциональный интеллект и эмоциональная компетентность. Психологи.
7. Д. Гоулман, Р. Б. (2005). Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Бизнес Букс.
8. И. П. Чередниченко, Н. В. (2004). Психология управления. Учебник для ВУЗов. Ростов-на-Дону: Феникс.
9. Литвак, Б. Г. (2004). Экспертные технологии в управлении. Москва: Дело.
10. Литвак, М. (2004). Командовать или подчиняться? Москва: Феникс.
11. М. Мехсон, М. А. (2004). Основы менеджмента. Москва: "Дело".
12. М. Олехнович, Т. М. (2 2006 г.). Мотивационный аудит, как технология повышения эффективности персонала. Управление персоналом.
13. Минцберг, Г. (2008). Действуй эффективно. Санкт-Петербург: "Питер".
14. Норка, Д. И. (2006). Основные инструменты руководителя. Институт предпринимательства.
15. Норка, Д. И. (2009). Управление отделом продаж малого предприятия, стратегии и тактики успеха. Москва: РОСБУХ.
16. Официальные документы ВОЗ № 2. (1946). Устав (стр. 100). ВОЗ.
17. Парыгин, Б. (1973). Лидерство и руководство. СПб: ЛГПИ.
18. Поспелов, Д. (1986). Ситуационное управление. Теория и практика. Москва: Наука.
19. Потапов, С. (2007). Как управлять временем с максимальной отдачей без спешки". Москва: Научная книга.
20. Р. Фишер, Б. П. (2013). Переговоры без поражений. Гарвардский метод. Москва: МИФ.
21. Каплан, Д. Н. (2006). Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимпик-Бизнес.
22. Ребров, А. В. (5 2008 г.). Влияние структуры мотивации на результаты труда работников разных профессий. Социологические исследования.
23. Ребров, А. В. (2009). Факторы мотивации работников разных профессий. Москва: ГУВШЭ.
24. Реуцкий, М. В. (2010). Феномен стилей руководства (по классификации Е. Туник). Медицинская информационная сеть.
25. Рикардо, Д. (1817). Principles of political economy and taxation.
26. Роберт Уотермен, Т. Д. (1986). В поисках эффективного управления. Москва: Прогресс.
27. Рогов, с. Е. (2000). Общая психология. Курс лекций. Москва: Владос.
28. Сартан, Г. Н. (2005). Тренинг командообразования. Санкт-Петербург: Речь.
29. Селье, Г. (1982). Стресс без дистресса. Тбилиси: Сабчота Сакартвело.
30. Уильямс Р. Миллер, С. Р. (2017). Мотивационное консультирование. Как помочь людям измениться. Москва: Издательство "Э".

31. Цой, Л. Н. (2007). Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов и 111 ответов. Москва: Книжный мир.

Информационные и справочные системы

1. Гарант. Информационно-правовой портал. Режим доступа: <https://www.garant.ru/>
2. КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

IV. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

4.1 Оценочные материалы промежуточной аттестации

В процессе изучения курса слушатели проходят процедуру промежуточной аттестации в форме тестирования.

Оценка успешности освоения программы слушателем:

- «зачёт» - более 60 % правильных ответов;
- «незачёт» — 60 % и менее правильных ответов.

Лицам, набравшим в ходе итоговой аттестации 60% и менее правильных ответов, разрешается пройти тестирование повторно.

4.1.1 Комплект оценочных средств промежуточной аттестации

Примеры тестовых заданий

01

Личная эффективность руководителя:

А. способность минимальными усилиями реализовать цели и достигать запланированных результатов

Б. навык управления временем

В. способность влиять на производительность труда

02

Компетенции - это:

А. качества, необходимыми для успешной работы

Б. рабочие функции

В. черты характера

03

Управление временем - это

А. это управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением всех ресурсов

- Б. это умение планировать работу на перспективу
- В. это использование будильника

04

Какие функции можно отнести к основным функциям управления?

- А. Планирование, организация, мотивация, контроль**
- Б. Хронометраж, анализ, бюджетирование, контроллинг
- В. Межличностные коммуникации, мотивирование, делегирование

05

Управление по целям – это:

- А. технология эффективного управления компанией**
- Б. применение в работе ежедневников
- В. метод повышения эмоциональной компетентности

06

Что лежит в основе технологии развития управленческой эффективности?

- А. планирование развития через самооценку по компетенциям**
- Б. умение ставить задачи трудовому коллективу
- В. навык формирования команды

07

Сколько стадий развития карьеры выделил Стивен Кови?

- А. 4**
- Б. 25
- В. 8

08

Чем отличаются между собой стадии развития карьеры в организации?

- А. уровнем ответственности, которую на себя берет человек, ролью и уровнем взаимоотношений в трудовом коллективе**
- Б. уровнем должности
- В. уровнем зарплаты

09

Приверженность - это

- А. отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху**
- Б. профессиональный интерес
- В. длительный срок работы на одном месте

10

Мотивационный тип – это:

- А. комплекс мотивов, определяющих трудовое поведение работника и диапазон ожидаемых стимулов со стороны руководителя**
- Б. человек, у которого есть мотивация достижения
- В. вид материального стимулирования

4.2 Оценочные материалы итоговой аттестации

Реализация программы предполагает итоговую аттестацию слушателей в форме тестирования.

Оценка успешности освоения программы слушателем:

- «зачёт» - более 60 % правильных ответов;
- «незачёт» — 60 % и менее правильных ответов.

Лицам, успешно освоившим программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного в организации образца.

Лицам, набравшим в ходе итоговой аттестации 60% и менее правильных ответов, разрешается пройти тестирование повторно.

4.2.1 Комплект оценочных материалов итоговой аттестации

Примеры тестовых заданий

01

У какого типа мотивации отсутствует инициатива в трудовом поведении?

- А. у избегательного**
- Б. у профессионального
- В. у хозяйского

02

Темперамент – это:

- А. это совокупность свойств нервной системы и основа поведения в деятельности**
- Б. характер человека
- В. система устойчивых отношений человека

03

Какая характеристика ценностных ориентаций обязательна для успешного руководителя?

- А. ориентация на результат**
- Б. ориентация на отношения
- В. ориентация на себя

04

Как эффективнее ставить задачу человеку с левой доминантой развития головного мозга?

А. от частного к общему, последовательно, в виде инструкции

Б. от общего к частному, в виде схемы

В. По телефону

05

Какая форма корпоративного обучения будет эффективнее для человека с кинестетическим типом восприятия?

А. стажировка на рабочем месте

Б. лекция

В. семинар

06

какая стратегия поведения способна предотвращать конфликт?

А. сотрудничество

Б. приспособление

В. подавление

07

Какая стадия развития карьеры сотрудника не позволяет ставить ему задачу, только задание с подробным объяснением и предложением помощи?

А. 1

Б. 2

В. 3

08

Стресс – это:

А. неспецифический ответ организма.

Б. проблемы на работе.

В. личные трудности в общении.

09

Какие функции можно отнести к основным функциям управления?

А. Планирование, организация, мотивация, контроль

Б. Хронометраж, анализ, бюджетирование, контроллинг

В. Межличностные коммуникации, мотивирование, делегирование

10

Что лежит в основе технологии развития управленческой эффективности?

А. планирование развития через самооценку по компетенциям

Б. умение ставить задачи трудовому коллективу

В. навык формирования команды

V. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Составитель программы «Инструменты управленческой эффективности»:

Щербина Нина Александровна - ведущий преподаватель учебных центров Санкт-Петербурга и Москвы, методолог обучающих программ и преподаватель курсов по управлению персоналом, производственному менеджменту и др. Практик с большим опытом успешной работы на передовых российских предприятиях. Эксперт в области управления человеческим ресурсом. Генеральный директор ООО «Санкт-Петербургский институт практической психологии и HR-технологий». Автор многочисленных научных и научно-популярных публикаций.