

Фонд развития промышленности Республики Мордовия



УТВЕРЖДАЮ:

Директор

А.В. Кудашкин

«18» августа 2025 года

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

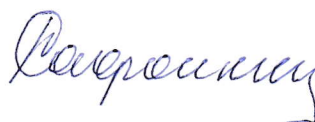
«РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СРЕДНЕГО
МЕНЕДЖМЕНТА»

(для сотрудников предприятий и организаций)

Саранск 2025

Разработчики:

Заместитель директора
Фонда развития промышленности
Республики Мордовия –
Руководитель
Регионального центра компетенций
в сфере производительности труда,
кандидат экономических наук



А.В. Сафонкин

Старший менеджер проектов
Регионального центра компетенций
в сфере производительности труда



Е.А. Володин

Руководитель проектов
Регионального центра компетенций
в сфере производительности труда



В.Д. Шихова

Аннотация
к дополнительной профессиональной
программе обучения
«РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА»
(для сотрудников предприятий и организаций)

Программа «Развитие управленческих компетенций среднего менеджмента» разработана для руководителей среднего звена предприятий и организаций, отвечающих за эффективность работы подразделений, управление командами и реализацию стратегических задач на операционном уровне. В условиях динамично меняющейся экономической среды, цифровой трансформации и роста требований к гибкости управления, компетентный и современно мыслящий руководитель становится ключевым фактором устойчивого развития организации.

Цель программы – формирование у слушателей комплекса актуальных управленческих компетенций, необходимых для эффективного выполнения функций среднего менеджмента: от постановки задач и контроля до мотивации, развития персонала и управления конфликтами. Программа охватывает 72 академических часа и построена по модульному принципу, что обеспечивает системный и практико-ориентированный подход к обучению.

Обучение структурировано в три содержательных модуля:

Модуль 1. Основы современного управленческого мышления – раскрывает роль руководителя в современной организации, формирует навыки анализа управленческой информации и принятия обоснованных решений.

Модуль 2. Управление исполнением – фокусируется на применение практик регулярного менеджмента в повседневной работе: планирование, постановка задач, делегирование и контроль, обратная связь. Особое внимание уделяется обмену информацией между людьми для решения рабочих задач и достижения профессиональных целей.

Модуль 3. Управление человеческими ресурсами – фокусируется на реализации комплекса мер для отбора, развития, мотивирования, оценки вклада, удержания, исправления и увольнения сотрудников, ведению переговоров и управлению конфликтами. Акцент сделан на нематериальных инструментах вовлечения, индивидуальном подходе к сотрудникам и созданию доверительной командной культуры.

Формат программы сочетает очную теоретическую подготовку (44 часа), самостоятельную заочную работу (10 часов) и выполнение практических заданий (18 часов), включая кейсы, ролевые игры и тренинги. Все темы сопровождаются заданиями для применения навыков

непосредственно на рабочем месте, что обеспечивает быструю трансформацию знаний в реальные управленческие результаты.

По итогам программы слушатели получают удостоверение о прохождении дополнительного профессионального обучения установленного образца. Программа соответствует требованиям Федерального закона №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и готовит руководителей к эффективному решению повседневных управленческих задач, повышению производительности команды и устойчивому развитию подразделений в условиях современных вызовов.

Дополнительная профессиональная программа обучения

«РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА»

(для сотрудников предприятий и организаций)

(срок обучения 72 академических часа)

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Цель программы: Развитие управленческих компетенций менеджмента среднего звена с целью повышения эффективности руководства подразделениями, командами и проектами в условиях динамично изменяющейся деловой среды.

2. Вид программы: Практикоориентированная.

3. Контингент обучающихся: Сотрудники предприятий и организаций, занимающие должности среднего управленческого звена (руководители отделов, начальники смен, менеджеры проектов, специалисты с управленческими функциями и др.), имеющие высшее или среднее профессиональное образование и стаж работы не менее 2 лет.

4. Форма обучения: Очно-заочная.

5. Объём программы: 72 академических часа (в соответствии с требованиями Федерального закона №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и профессиональными стандартами).

6. Результат: Выдача удостоверения о прохождении дополнительного профессионального обучения установленного образца, дающего право на применение полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Программа направлена на развитие общепрофессиональных и профессиональных компетенций, а также на формирование у слушателей современных управленческих знаний и умений, необходимых для эффективного выполнения функций среднего менеджера.

Характеристика общих и профессиональных компетенций, подлежащих совершенствованию в результате освоения Программы:

Общие компетенции (ОК):

ОК-1. Способность к организационной и управленческой деятельности в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Слушатель умеет анализировать управленческие ситуации, принимать решения, адаптировать

стратегии под текущие условия.

ОК-2. Навыки коммуникации и ведения переговоров в профессиональной среде. Слушатель эффективно взаимодействует с коллегами, подчинёнными, вышестоящим руководством и внешними партнёрами.

ОК-3. Способность к лидерству, мотивации и управлению командой. Слушатель применяет современные методы мотивации, умеет выстраивать доверительные отношения в коллективе.

ОК-4. Готовность к непрерывному профессиональному развитию и самообучению. Слушатель осознаёт необходимость постоянного повышения квалификации, использует инструменты саморазвития.

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-1. Планирование деятельности подразделения. Принимает или организывает принятие решения о том, чего нужно достичь и как нужно действовать.

ПК-2. Делегирование полномочий и ответственности. Передаёт сотруднику полномочия и ответственность за конкретный участок работы и за результат.

ПК-3. Организация контроля исполнения задач. Применяет упреждающую, промежуточную, итоговую проверки результатов работы сотрудников.

ПК-4. Организация и предоставление обратной связи. Информировывает сотрудников о действиях, с целью повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата, запрашивание обратной связи.

ПК-5. Постановка задач. Формулирует подчинённому ожидаемый от него результат или действия в понятной и в уместной форме.

ПК-6. Управление конфликтами в коллективе. Своевременно предпринимает меры, направленные на разрешение деструктивных споров и разногласий.

ПК-7. Ведение переговоров. Находит общий язык с оппонентом с целью поиска взаимовыгодного решения и/или добиваться выгодного решения для себя.

ПК-8. Развитие персонала. На регулярной основе предпринимает комплекс мер, направленный на устойчивое изменение поведения сотрудников, приводящий к улучшению результатов их работы.

ПК-9. Управление мотивацией. Понимает ведущие мотиваторы подчинённых и использует эти знания для повышения эффективности их деятельности.

ПК-10. Анализ управленческой информации и принятие решений. Работает с отчётами, метриками, диаграммами; использует SWOT, PEST,

диаграмму Парето и другие инструменты анализа.

Прошедший программу обучающийся должен:

А) Знать:

- управленческую роль современного руководителя;
- методологии постановки целей и правила постановки задач;
- принципы и этапы делегирования полномочий;
- методы контроля выполнения задач (упреждающий, текущий, итоговый);
- инструменты анализа информации: SWOT, матрица Эйзенхауэра, метод Парето, диаграмма Исикавы;
- техники и алгоритм обратной связи;
- методы оценки и развития персонала: беседы по развитию персонала, индивидуальные планы развития;
- модель управления конфликтами Томаса-Килманна;
- этапы переговоров: подготовка, диалог, соглашение. Техники переговоров: активное слушание, «я-высказывания», ассертивные стратегии;
- теории мотивации: Маслоу, Герцберг, Мак-Клелланд, Врум, Адамс (справедливости);
- факторы внутренней и внешней мотивации;
- инструменты нематериальной мотивации: признание, геймификация, карьерные перспективы, гибкий график.

Б) Уметь:

- принимать или организовывать принятие решения о том, чего нужно достичь и как нужно действовать;
- анализировать отклонения и принимать или организовывать принятие решение о том, что нужно сделать для его устранения;
- передавать сотруднику полномочия и ответственность за конкретный участок работы и за результат;
- в зависимости от сложности задач, опыта и мотивации сотрудника, применять упреждающую, промежуточную, итоговую проверку результата работы;
- информировать сотрудников о действиях, с целью повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата, запрашивать обратную связь;
- формулировать подчиненному ожидаемый от него результат или действия в понятной и в уместной форме;
- своевременно предпринимать меры, направленные на разрешение деструктивных споров и разногласий;

- находить общий язык с оппонентом с целью поиска взаимовыгодного решения и/или добиваться выгодного решения для себя;
- на регулярной основе предпринимать комплекс мер, направленный на устойчивое изменение поведения сотрудников и приводящий к улучшению результатов их работы;
- понимать ведущие мотиваторы подчиненных и использовать эти знания для повышения эффективности их деятельности;
- сопоставлять результаты труда сотрудника с запланированными показателями и оценивает его вклад в достижение этих показателей.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
дополнительной профессиональной программы обучения
«РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА»

№ п/п	Наименование темы	Теория		Выполнение практических заданий, не считая применения навыков на рабочем месте	Всего
		Очная часть	Заочная часть		
1	Модуль 1. Основы современного управленческого мышления	11	3	4	18
1.1	Роль современного руководителя	4	1	2	7
1.2	Анализ управленческой информации и выработка управленческих решений	7	2	2	11
2	Модуль 2. Управление исполнением	17	4	8	29
2.1	Планирование	5	1	2	8
2.2	Постановка задач	6	1	2	9
2.3	Делегирование и контроль	3	1	2	6
2.4	Обратная связь	3	1	2	6
3	Модуль 3. Управление человеческими ресурсами	14	3	6	23
3.1	Ведение переговоров и управление конфликтами	8	1	2	11
3.2	Мотивирование персонала	3	1	2	6
3.3	Развитие персонала	3	1	2	6
4	Итоговое тестирование (собеседование)	2			2
	Итого	44	10	18	72

Рекомендуемый интервал между модулями – не менее двух недель (для выполнения практических заданий. Тренинги модуля проводятся в два последовательных дня (подряд) в течение 6-8 часов в день (без учета перерывов).

Общее время обучения должно использовать принцип 10/20/70: 10 – теория, 20 – коммуникация в рабочем процессе, 70 - освоение на рабочем месте.

Рабочая программа
«Развитие управленческих компетенций среднего менеджмента»

Наименование модуля, раздела, темы	Содержание	Количество часов				
		Теория		Практика		Всего
		Очная часть	Заочная часть	Очная часть	Заочная часть	
Модуль 1. Основы современного управленческого мышления		11	3		4	18
Тема 1.1. Роль современного руководителя	Эволюция роли руководителя: от администрирования к лидерству. Функции руководителя: планирование, организация, мотивация, контроль. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный, ситуационный (Херси-Бланшард). Самооценка стиля. Личная эффективность руководителя: тайм-менеджмент, приоритезация (матрица Эйзенхауэра), выгорание.	4	1		2	7
Тема 1.2. Анализ управленческой информации и выработка управленческих решений	Источники управленческой информации: отчёты, КПЭ, обратная связь, опросы. Методы анализа: SWOT, матрица выбора, диаграмма Парето, диаграмма Исикавы. Принятие решений модели: рациональная, интуитивная, ограниченной рациональности. Управление рисками: идентификация, оценка, минимизация. Принятие решений в команде: метод Делфи, консенсус, голосование.	7	2		2	11
Модуль 2. Управление исполнением		17	4		8	29
Тема 2.1. Планирование	Что такое планирование. Уровни планирования в организации. Методы постановки целей ККСР.	5	1		2	

	Плохие привычки и ошибки при планировании. Принципы планирования для достижения целей. Принципы планирования для решения проблем: матрица «издержки – эффект», матрица критериев, план решения проблем, план достижения цели. Алгоритм планирования для решения проблем.					
Тема 2.2. Постановка задач	Проблемы при постановке задач. Алгоритм постановки задачи. Принципы эффективной постановки задач: SMART, модель «Цель – Задача – Результат». Структура задачи: контекст, срок, ресурсы, критерии успеха. Матрица делегирования, выбор исполнителя.	6	1		2	
Тема 2.3. Делегирование и контроль	Что такое делегирование и контроль. Плохие привычки и ошибки при делегировании и контроле. Принципы и подходы к делегированию. Алгоритм делегирования: до встречи с сотрудником, в ходе встречи, после встречи. Принципы контроля. Виды контроля: упреждающий, промежуточный, итоговый. Алгоритм контроля. Инструменты контроля: чек-листы, отчёты, совещания.	3	1		2	
Тема 2.4. Обратная связь	Что такое обратная связь? Плохие привычки и ошибки при обратной связи. Принципы обратной связи. Алгоритм предоставления обратной связи: наблюдение, описание, реакция, дальнейшие действия. Корректирующая обратная связь. Как принимать обратную связь в роли сотрудника.	3	1		2	
Модуль 3. Управление человеческими ресурсами		14	3		6	23
Тема 3.1. Ведение переговоров и	Значение переговоров в управлении. Этапы переговоров: подготовка, диалог, соглашение. Техники переговоров: активное слушание, «я-	8	1		2	

управление конфликтами	высказывания», ассертивные стратегии. Управление конфликтами: модель Томаса-Килманна, стратегии валидации. Конфликт в команде: карта конфликта.					
Тема 3.2. Мотивирование персонала	Что такое мотивация? Теории мотивации: Маслоу, Герцберг, Врум, Мак-Клелланд. Влияние факторов: гигиенические и мотивационные. Определение индивидуальных мотиваторов в коллективе. Возможности коррекции мотивированного персонала. Методы оценки мотивации. Вариативность использования мотивированных факторов: бонусы, карьерные лестницы, признание, льготы и т.д.	4	1		2	
Тема 3.3. Развитие персонала	Что такое развитие? Цикл Колба. Плохие привычки и ошибки в развитии сотрудников. Зоны компетентности, развития и испытания. Принципы развития сотрудников. Алгоритм встреч по развитию: до встречи, в ходе встречи, после встречи.	4	1		2	
4. Итоговое тестирование (собеседование)		2				2

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Сетевая форма реализации программы

Не предусмотрено

Процедура итоговой оценки знаний

Перед итоговой оценкой слушатели заполняют анкету самооценки (Приложение 3) независимо от того, заполняли они ее перед началом курса, или нет. В случае заполнения этой анкеты в начале курса.

Сама итоговая оценка проводится в два этапа: итоговое тестирование и итоговое собеседование

Итоговое тестирование

Во время итогового тестирования участники сдают тест (в электронном виде или на бумажном носителе. Тесты периодически изменяются. Пример теста приведен в Приложении 4.

Цель: Проверка усвоения теоретических знаний и понимания ключевых управленческих концепций.

Форма проведения: Письменный/онлайн-тест (закрытый доступ, 30–40 минут).

Количество вопросов: 30.

Типы вопросов: Выбор одного или нескольких правильных ответов, установление соответствия, определение истинности утверждения.

Критерии оценки теста:

- 25-30 правильных ответов – «Отлично» (допуск к собеседованию);
- 19-24 – «Хорошо» (допуск к собеседованию);
- 13-18 – «Удовлетворительно» (допуск к пересдаче или дополнительной работе);
- менее 13 – «Неудовлетворительно» (не допускается к собеседованию, требуется повторное изучение).

Итоговое собеседование

Проводится очно несколькими интервьюерами из числа тренеров или администраторов курса, представителей заказчика.

Цель: Оценка практического освоения компетенций, способности применять знания в реальных управленческих ситуациях.

Форма проведения: Индивидуальное собеседование (15–20 минут).

Проводит: Преподаватель либо эксперт по управлению.

Основа оценки: Презентация и защита практического проекта, ответы на ситуационные вопросы.

Матрица компетенций для оценки итогового собеседования

№	Компетенция	Критерии оценки	Макс. балл	Итого
1	Планирование деятельности подразделения	Чёткость формулировок, использование SMART/OKR, реалистичность плана.		
2	Делегирование полномочий и ответственности	Умение делегировать, адекватность делегирования, баланс доверия и контроля.		
3	Организация контроля исполнения задач	Наличие системы контроля, адекватность делегирования, баланс доверия и контроля.		
4	Организация и предоставление обратной связи	Умение давать конструктивную обратную связь, поддержка развития.		
5	Постановка задач	Формулирует подчиненному ожидаемый от него результат или действия в понятной и в уместной форме.		
6	Управление конфликтами в коллективе	Умение диагностировать конфликт, выбирать стратегию.		
7	Ведение переговоров	Умение вести переговоры, находить общий язык с оппонентом с целью поиска взаимовыгодного решения и/или добиваться выгодного решения для себя.		
8	Развитие персонала	Наличие ИПР, наставничество, работа с потенциалом сотрудников.		
9	Управление мотивацией	Применение теорий мотивации, использование материальных и нематериальных стимулов.		
10	Анализ управленческой информации и принятие решений	Использование данных, SWOT, диаграмм, логичность выводов		
	Итого:			

Шкала оценки итогового собеседования:

90-100 баллов – «Отлично»

75-89 баллов – «Хорошо»

60-74 балла – «Удовлетворительно»

Менее 60 баллов – «Неудовлетворительно» (требуется доработка проекта и повторное собеседование)

План проведения собеседования (15–20 мин)

Этап	Время	Действие
1. Вступление	2 мин	Приветствие, объяснение формата
2. Оценка выполнения заданий	8–10 мин	Слушатель представляет отчет по практическим заданиям
3. Ситуационные вопросы	5–6 мин	Эксперт задаёт 2–3 вопроса по темам программы (см. ниже)
4. Завершение	2 мин	Обратная связь, объявление результата (или сроков оглашения)

Примеры ситуационных вопросов:

1. «Ваш сотрудник систематически срывает сроки. Как вы поступите?»
Оценивается: контроль, обратная связь, диагностика причин.
2. «Вы заметили конфликт между двумя ключевыми специалистами. Какие шаги предпримете?» Оценивается: управление конфликтами, коммуникация.
3. «Как вы мотивируете сотрудника, который выполняет рутинную, но важную работу?» Оценивается: знание теорий мотивации, креативность.
4. «Как вы будете планировать работу отдела на квартал при изменении стратегии компании?» Оценивается: планирование, адаптивность, анализ.

Итоговая аттестация

Для получения удостоверения о повышении квалификации необходимо:

- успешно пройти итоговый тест (не ниже «удовл.»);
- успешно пройти итоговое собеседование (не ниже «удовл.»);
- выполнить все практические задания.

Результаты освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ОПК-1. Способность к организационной и управленческой деятельности в условиях изменяющейся среды	Слушатель анализирует внешние и внутренние факторы, адаптирует управленческие решения, применяет гибкие подходы к управлению в нестабильной обстановке
ОПК-2. Навыки эффективной коммуникации	Слушатель организует конструктивный диалог, применяет активное слушание
ОПК-3. Способность к лидерству, мотивации и управлению командой	Слушатель демонстрирует лидерские качества, использует методы мотивации, способствует формированию доверительной и продуктивной атмосферы в коллективе
ОПК-4. Готовность к непрерывному профессиональному развитию	Слушатель проводит самоанализ, использует инструменты саморазвития, применяет полученные знания на практике и стремится к повышению управленческой эффективности
ПК-1. Планирование деятельности подразделения	Слушатель разрабатывает календарные планы, распределяет ресурсы, учитывает приоритеты и сроки, использует инструменты (Gantt, матрица Эйзенхауэра)

ПК-2. Делегирование полномочий и ответственности	Слушатель выбирает задачи для делегирования, правильно передаёт полномочия, контролирует исполнение
ПК-3. Организация контроля исполнения задач	Слушатель применяет упреждающую, промежуточную, итоговую проверки результатов работы сотрудников
ПК-4. Организация и предоставление обратной связи	Слушатель проводит регулярные оценки, применяет модель SBI (ситуация – поведение – влияние), даёт конструктивную и развивающую обратную связь
ПК-5. Постановка задач	Слушатель формулирует подчиненному ожидаемый от него результат или действия в понятной и в уместной форме
ПК-6. Управление конфликтами в коллективе	Слушатель диагностирует причины конфликтов, выбирает стратегию разрешения (по модели Томаса-Килманна), предотвращает эскалацию и восстанавливает командное взаимодействие
ПК-7. Ведение переговоров	Слушатель ведёт переговоры и находит общий язык с оппонентом с целью поиска взаимовыгодного решения и/или добиваться выгодного решения для себя
ПК-8. Развитие персонала	Слушатель разрабатывает индивидуальные планы развития, выявляет потенциал сотрудников, организует наставничество
ПК-9. Управление мотивацией.	Слушатель применяет теории мотивации (Маслоу, Герцберг, Врум), использует материальные и нематериальные стимулы, формирует культуру признания и вовлечённости.
ПК-10. Анализ управленческой информации и принятие решений.	Слушатель использует SWOT, PEST, диаграмму Исикавы для анализа, интерпретирует данные и обосновывает управленческие решения.

СПИСОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. №109н.

4. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н.

5. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных

стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн.

6. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный Приказом Росстандарта Российской Федерации от 31 января 2014 г. № 14-ст (с изменениями и дополнениями).

7. Общероссийский классификатор занятий, утвержденный Постановлением Госстандарта Российской Федерации от 30 декабря 1993 г. № 298 (с изменениями и дополнениями).

8. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

9. Общероссийский классификатор специальностей по образованию (принят и введен в действие приказом Росстандарта Российской Федерации от 08 декабря 2016 г. № 2007-ст).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

1. Безручко П. С. Без воды: как писать предложения и отчеты для первых лиц / П. С. Безручко. – Москва: «Альпина Паблишер», 2023. – 240 с. – ISBN 978-5-9614-8910-1 – Текст непосредственный.

2. Безручко П. С. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой / П. С. Безручко. – Москва: «Альпина Паблишер», 2019. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-2866-7 – Текст непосредственный.

3. Маккей, Мэтью. Как сказать. Главная книга по развитию коммуникативных навыков / Мэтью Маккей, Марта Дэвис, Патрик Фаннинг: пер. с англ. Е. Петровой. – Москва : МИФ, 2024. — 352 с. – ISBN 978-5-00214-410-5 – Текст непосредственный.

4. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. – Москва: «Альпина Паблишер», 2012. – 238 с. – ISBN 978-5-9614-2210-8 – Текст непосредственный.

5. Иванова С. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / Светлана Иванова. – Москва: 8-е изд. «Альпина Паблишер», 2013. – 216 с. – ISBN 978-5-9614-2599-4 – Текст непосредственный.

6. Ленсиони, Патрик. Пять пороков команды: бизнес-роман / Патрик Ленсиони: перевод с английского И. Э. Коротенко. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 249 с. – ISBN 978-5-00117-925-2 – Текст непосредственный.

7. Ленсиони, Патрик. Смерть от совещаний : как решить самую болезненную проблему бизнеса / Патрик Ленсиони – Москва : Диалектика, 2007. – 246 с. – ISBN 978-5-8459-1255-8 – Текст непосредственный.

8. Ленсиони, Патрик. Пять искушений руководителя: притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони – Москва : Диалектика, 2005. – 139 с. – ISBN 5-8459-0742 – Текст непосредственный.

9. Ильяхов М. Пиши, сокращай : как создавать сильный текст / М. Ильяхов, Людмила Сарычева. – Москва : «Альпина Паблишер», 2016. – 439 с. – ISBN 978-5-9614-5750-6 – Текст непосредственный.

10. Клир, Д. Атомные привычки : как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих / Д. Клир. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 304 с. – ISBN 978-5-4461-1216-6 – Текст непосредственный.

11. Зайцева Виктория Нематериальная мотивация сотрудников / В. Зайцева – Москва : Диалектика, 2021. – 76 с. – ISBN 978-5-04-327943-9 – Текст электронный.

12. Киселева А. А. Проблемная коммуникация. Практическое руководство по тренингу / А. А. Киселева – Москва : «Гуманитарный Центр», 2017. – 144 с. – ISBN 978-617-7022-85-4 – Текст непосредственный.

Дополнительная:

1. Предраг, Милич. Как проводить деловые беседы / Милич Предраг – Москва : «Экономика», 1983. – 206 с. – ББК 65.9 (2) 242 – Текст непосредственный.

2. Непряхин Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации / Никита Непряхин. – Москва : Альпина Паблишерз, 2010. – 254 с. – ISBN 978-5-9614-1216-1 – Текст непосредственный.

3. Поллок, Рой. Шесть дисциплин прорывного обучения. Как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты / Рой В. Х. Поллок, Эндрю МакК Джефферсон, Кэлхун У. Уик. – Москва : Эксмо, 2019. – 352 с. – ISBN 978-5-04-103303-3 – Текст непосредственный.

4. Киселева А. А. Управление конфликтами. Практическое руководство по тренингу – Москва : «Гуманитарный Центр», 2018. – 172 с. – ISBN 978-617-7528-52-3 – Текст непосредственный.

5. Фокс Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять / Оливия Фокс Кабейн : Пер. с англ. – Москва : «Альпина Паблишер», 2025. – 308 с. – ISBN 978-5-0063-0187-0 – Текст непосредственный.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

КЕЙС «КРИЗИС В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ»

Цель: Применение навыков анализа управленческой информации, диагностики проблем и принятия обоснованных решений на основе данных.

Ситуация

Вы – руководитель отдела продаж компании «ТехноПрофи», которая занимается поставкой промышленного оборудования. В последнем квартале показатели отдела резко упали:

- объём продаж снизился на 32% по сравнению с предыдущим кварталом;
- выполнение плана – 68%, что является худшим результатом за последние 2 года;
- три ключевых клиента отказались от дальнейшего сотрудничества;
- два менеджера по продажам уволились, ссылаясь на «высокую нагрузку и отсутствие поддержки»;
- внутренний опрос показал, что 57% сотрудников недовольны текущей системой мотивации;
- среднее время закрытия сделки увеличилось с 45 до 78 дней;
- отдел маркетинга жалуется, что менеджеры не предоставляют обратную связь по качеству лидов.

Однако:

- рынок в целом стабилен, конкуренты не теряют позиций;
- новых продуктов запущено больше, чем в прошлом квартале;
- бюджет на маркетинг увеличен на 20%.

Генеральный директор вызвал вас на совещание и потребовал представить анализ ситуации и план восстановления эффективности отдела в течение недели.

Доступная управленческая информация

Финансовые отчёты:	План продаж: 120 млн руб. Факт: 81,6 млн руб. Средний чек снизился на 15%.
HR-аналитика:	Текущая текучесть кадров: 33% за квартал (норма — до 10%). Средний стаж сотрудника в отделе — 11 месяцев. Оценка вовлечённости: 5,2 из 10.
CRM-система:	Конверсия лида в сделку: упала с 28% до 16%. 40% сделок «зависают» на стадии переговоров. Только 30% менеджеров регулярно заполняют отчёты.
Отзывы сотрудников (анонимный опрос):	«Нет чётких целей — каждый квартал план меняется». «Система бонусов несправедливая: платят за объём, а не за прибыльность». «Нет поддержки в переговорах с крупными клиентами». «Не хватает обучения по новым продуктам».

Отдел маркетинга:	Качество лидов осталось на прежнем уровне. Менеджеры редко дают обратную связь, из-за чего нельзя улучшить таргетинг.
-------------------	---

Задание для слушателей

1. Проведите анализ ситуации, используя один или несколько инструментов:

- SWOT-анализ отдела продаж;
- диаграмма Исикавы («рыбий скелет») — для поиска коренных причин падения продаж;

– PEST-анализ (если требуется оценка внешней среды).

2. Определите 3–5 ключевых причин кризиса.

3. Разработайте управленческое решение, включающее:

- краткосрочные меры (на 1–2 месяца);
- среднесрочные меры (на 3–6 месяцев);
- рекомендации по изменению системы мотивации, коммуникаций и контроля.

4. Обоснуйте своё решение на основе представленных данных.

5. Оцените риски возможных решений (например, пересмотр КПЭ, внедрение обучения, смена лидера команды).

Форма проведения: групповая работа (3–4 человека), защита решения.

Время на выполнение: 90 минут (в рамках очного занятия).

Критерии оценки:

- глубина анализа данных;
- логичность выявления причин;
- практическая применимость решений;
- учёт рисков и ресурсов.

Пример решения

Краткосрочно: провести встречу с командой для выяснения болей. Временно ввести бонус за удержание клиентов. Назначить «наставника» для сложных переговоров.

Среднесрочно: пересмотреть систему КПЭ: добавить метрики прибыльности, качества работы. Запустить программу обучения по продуктам и переговорам. Внедрить регулярные 1-on-1 с каждым менеджером.

Долгосрочно: разработать карьерную лестницу. Настроить обратную связь с маркетингом (ежемесячные встречи).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Шаблон Чек-листа контроля выполнения задачи сотрудником

Назначение: для контроля за выполнением отдельной задачи, делегированной сотруднику.

ЧЕК-ЛИСТ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКОМ

ФИО сотрудника: _____

ФИО наблюдателя: _____

№	Контрольный элемент	Да/ Нет / Частично	Комментарий
1	Задача была поставлена по модели SMART (или CLEAR)		
2	Указаны сроки выполнения (начало и дедлайн)		
3	Определены критерии успеха и ожидаемый результат		
4	Подтверждено понимание задачи сотрудником («обратный отчёт»)		
5	Назначен формат промежуточного отчёта (ежедневно/еженедельно)		
6	Проведён контроль на ключевых этапах (промежуточный чек-пойнт)		
7	Получен финальный результат в срок		
8	Результат соответствует критериям успеха		
9	Предоставлена обратная связь по результату		
10	Зафиксированы уроки: что получилось, что можно улучшить		

Дата ____ / ____ /20__ г.

Инструкция:

Заполняйте чек-лист в процессе выполнения задачи. Используйте комментарии для фиксации наблюдений. После завершения – обсудите с сотрудником.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.1

Шаблон Чек-листа регулярного оперативного контроля (еженедельный)

Назначение: для систематического контроля работы подчинённых в течение недели.

ЧЕК-ЛИСТ РЕГУЛЯРНОГО ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ (ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ)

ФИО сотрудника: _____

№	Контрольный элемент	Да/ Нет / Частично	Комментарий
1	Проведены планерки с командой (ежедневно/еженедельно)		
2	Проверены отчёты по ключевым задачам		
3	Проведено 1–2 кратких разговора (1-оп-1) с подчинёнными		
4	Проверено выполнение КПЭ/метрик за неделю		
5	Выявлены отклонения от плана (задержки, риски)		
6	Приняты корректирующие меры		
7	Делегированные задачи находятся под контролем		
8	Сотрудники получили обратную связь (хотя бы одному)		
9	Зафиксированы успехи команды (для мотивации)		
10	Обновлён общий план работ на следующую неделю		

Дата ____ / ____ /20__ г.

Инструкция:

Заполняйте чек-лист в пятницу. Используйте как основу для самооценки управленческой эффективности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.2

Шаблон Чек-листа контроля по КПЭ (для подразделения)

Назначение: для контроля ключевых показателей эффективности отдела/команды.

ЧЕК-ЛИСТ КОНТРОЛЯ ПО КПЭ (ДЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)

Подразделение: _____

№	Показатель (КПЭ)	План	Факт	Отклонение (+/-)	Причина	Корректирующие действия
1	Объём продаж / выполнение плана					
2	Среднее время выполнения задачи					
3	Количество ошибок / брака					
4	Удовлетворённость клиентов (если применимо)					
5	Текучесть кадров					
6	Время реакции на запрос					
7	Выполнение плана по срокам					

Дата ____ / ____ /20__ г.

Инструкция:

Заполняется еженедельно или ежемесячно. Анализ причин отклонений – обязательный элемент. Обсуждается на совещании с командой.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.3

Шаблон Чек-листа контроля при делегировании

Назначение: для минимизации ошибок при передаче задач.

ЧЕК-ЛИСТ КОНТРОЛЯ ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ

№	Этап контроля	Да/ Нет / Частично	Комментарий
1	Задача действительно требует делегирования		
2	Выбран подходящий сотрудник (по компетенциям и нагрузке)		
3	Задача поставлена с указанием цели, срока и критериев успеха		
4	Подтверждено понимание (сотрудник пересказал задачу)		
5	Определён формат и частота отчётности		
6	Указаны ресурсы и полномочия		
7	Назначена контрольная точка		
8	После выполнения — дана обратная связь		

Дата ____ / ____ /20__ г.

Практическое задание: в течение недели используйте чек-лист контроля при делегировании. Зафиксируйте результаты и сделайте вывод.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**Анкета самооценки для слушателей
дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«Развитие управленческих компетенций среднего менеджмента»**

Анкета разработана в соответствии с тематическим планом программы и направлена на:

- диагностику уровня владения ключевыми управленческими компетенциями до и после обучения;
- осознание сильных сторон и зон роста;
- поддержку личного развития;
- сбор обратной связи для преподавателя и организатора программы.

Анкета может использоваться как входная (до начала курса) и выходная (после завершения)

**Анкета самооценки слушателя
«Развитие управленческих компетенций среднего менеджмента»**

ФИО: _____

Должность: _____

Организация: _____

Дата заполнения: ____ / ____ / 20__

Этап обучения:

☐ До начала курса

☐ После завершения курса

Инструкция:

Оцените свою компетентность по каждой из представленных управленческих компетенций по 10-балльной шкале:

1–3 балла – Не владею, нуждаюсь в обучении

4–6 баллов – Владею на базовом уровне, есть пробелы

7–8 баллов – Владею хорошо, применяю в работе

9–10 баллов – Владею в полной мере, могу обучать других

Продолжение на следующем листе

ПРИЛОЖЕНИЕ 3**Модуль 1. Основы современного управленческого мышления**

№	Компетенция	Ваша оценка (1-10)	Комментарий
1.1	Понимаю свою роль как руководителя (в комментариях укажите, в чем ваша роль)		
1.2	Определяю и адаптирую свой стиль управления под ситуацию (в комментариях кратко охарактеризуйте свой стиль управления)		
1.3	Умею расставлять приоритеты (в комментариях укажите, что используете)		
1.4	Владею методы анализа информации и использую их (в комментариях укажите методы)		
1.5	Принимаю обоснованные управленческие решения, в том числе в условиях неопределённости		

Модуль 2. Управление исполнением

№	Компетенция	Ваша оценка (1-10)	Комментарий
2.1	Составляю планы работы подразделения (с учётом сроков, ресурсов, приоритетов)		
2.2	Ставлю задачи сотрудникам чётко и измеримо (укажите, какую методологию применяете)		
2.3	Эффективно делегирую задачи, передавая полномочия и ответственность		
2.4	Организирую систему контроля выполнения задач (КПЭ, отчёты, чек-листы)		
2.5	Провожу конструктивную обратную связь по алгоритму предоставления обратной связи		

Модуль 3. Управление человеческими ресурсами

№	Компетенция	Ваша оценка (1-10)	Комментарий
3.1	Веду переговоры эффективно, используя активное слушание и ассертивные техники		
3.2	Диагностирую и управляю конфликтами в команде (по модели Томаса-Килманна)		

ПРИЛОЖЕНИЕ 3**Модуль 3. Управление персоналом**

№	Компетенция	Ваша оценка (1-10)	Комментарий
3.3	Мотивирую сотрудников, используя как материальные, так и нематериальные стимулы		
3.4	Определяю потенциал сотрудников и разрабатываю для них индивидуальные планы развития (ИПР)		
3.5	Выступаю в роли наставника, помогаю подчинённым расти профессионально		

Общая самооценка

1. Какие 3 качества руководителя вы считаете своими сильными сторонами?

1. _____
2. _____
3. _____

2. Какие 3 качества руководителя даются наиболее сложно?

1. _____
2. _____
3. _____

3. Какие темы курса вы считаете наиболее полезными для вашей повседневной работы?

4. Какие знания или навыки вы планируете внедрить в своей работе в ближайший месяц?

5. Дополнительные пожелания или замечания по программе:

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Пример итогового теста

Модуль 1: Роль современного руководителя (5 вопросов)

1. Какая из перечисленных функций НЕ входит в классические функции управления по Файолю?

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Инновации**
- г) Контроль

2. Согласно модели Херси-Бланшарда, какой стиль руководства предполагает высокую задачевую и низкую отношение-ориентированную поведенческую активность?

- а) Участие
- б) Делегирование
- в) Продажа идей
- г) Приказ**

3. Что из перечисленного является признаком выгорания?

- а) Повышенная вовлечённость
- б) Эмоциональное истощение**
- в) Стремление к новым задачам
- г) Активное участие в командных мероприятиях

4. Матрица Эйзенхауэра помогает:

- а) Анализировать внешнюю среду
- б) Планировать бюджет
- в) Приоритезировать задачи**
- г) Оценивать сотрудников

Согласно теории ролей Минцберга, к межличностным ролям относится:

- а) Диспетчер
- б) Предприниматель
- в) Лидер**
- г) Распространитель информации

Модуль 1: Анализ и принятие решений (5 вопросов)

Какой метод позволяет выявить корневые причины проблемы?

- а) SWOT
- б) PEST
- в) Диаграмма Исикавы**

г) Матрица БКГ

Что означает буква «S» в методе SMART?

- а) Сильный
- б) Сложный
- в) Конкретный**
- г) Срочный

Какой из этапов принятия решений предполагает сбор и анализ информации?

- а) Выбор альтернатив
- б) Диагностика проблемы**
- в) Оценка последствий
- г) Реализация решения

В SWOT-анализе «возможности» относятся к:

- а) Внутренним факторам
- б) Внешним факторам**
- в) Финансовым показателям
- г) Организационной структуре

Метод «6 шляп мышления» разработан:

- а) Питером Друкером
- б) Майклом Портером
- в) Эдвардом де Боно**
- г) Фредериком Тейлором

Модуль 2: Управление исполнением (10 вопросов)

Какой метод постановки целей включает «объекты» и «ключевые результаты»?

- а) КПЭ
- б) SMART
- в) OKR**
- г) BSC

Что из перечисленного НЕ является элементом эффективной постановки задачи?

- а) Срок выполнения
- б) Критерий успеха
- в) Подробное описание личных качеств исполнителя**
- г) Контекст и цель

Какой тип контроля проводится в процессе выполнения задачи?

- а) Предварительный
- б) Заключительный**

- в) Текущий**
- г) Ретроспективный

Какой из перечисленных показателей является КПЭ?

- а) Количество проведённых совещаний
- б) Процент выполнения плана продаж**
- в) Время прихода на работу
- г) Количество страниц в отчёте

Модель SBI в обратной связи расшифровывается как:

- а) Стратегия – Поведение – Влияние
- б) Ситуация – Поведение – Влияние**
- в) Ситуация – Бюджет – Итог
- г) Стандарт – Поведение – Инициатива

При делегировании задачи важно:

- а) Передать только обязанности, но не полномочия
- б) Назначить ответственного и контролировать каждый шаг
- в) Обсудить ожидания и критерии успеха**
- г) Поручить задачу самому загруженному сотруднику

Что из перечисленного НЕ относится к этапам планирования?

- а) Постановка целей
- б) Распределение ресурсов
- в) Анализ результатов после выполнения**
- г) Составление календарного плана

Какой инструмент помогает визуализировать ход выполнения проекта?

- а) SWOT
- б) Диаграмма Ганта**
- в) Матрица Эйзенхауэра
- г) PEST

Что из перечисленного является признаком пере-контроля?

- а) Отсутствие отчётов
- б) Постоянное вмешательство в процесс**
- в) Доверие к сотруднику
- г) Редкие совещания

Какой из методов обратной связи направлен на будущее развитие?

- а) Feed-up
- б) Feedback
- в) Feedforward**
- г) Feed-in

Модуль 3: Управление человеческими ресурсами (10 вопросов)

Какая стратегия разрешения конфликта предполагает поиск компромисса?

- а) Соперничество
- б) Избегание
- в) Компромисс**
- г) Приспособление

Согласно теории Маслоу, на каком уровне находится потребность в признании?

- а) Физиологические
- б) Безопасность
- в) Социальные
- г) Самоутверждение**

Что из перечисленного является нематериальным стимулом мотивации?

- а) Премия
- б) Повышение зарплаты
- в) Похвала на совещании**
- г) Отпуск

Какая модель используется для коучинга?

- а) SMART
- б) GROW**
- в) SWOT
- г) КПЭ

Что из перечисленного НЕ входит в ИПР (индивидуальный план развития)?

- а) Цель развития
- б) Сроки
- в) Размер премии**
- г) Необходимые действия

Какой стиль переговоров предполагает решение «выиграл — проиграл»?

- а) Сотрудничество
- б) Конкуренция**
- в) Компромисс
- г) Приспособление

Согласно теории Герцберга, к «гигиеническим факторам» относится:

- а) Признание
- б) Работа сама по себе
- в) Условия труда**
- г) Ответственность

Какой из этапов переговоров предполагает подготовку позиции?

- а) Диалог
- б) Подготовка**
- в) Соглашение
- г) Реализация

Наставничество — это:

- а) Контроль выполнения задач
- б) Помощь в профессиональном развитии**
- в) Оценка по КПЭ
- г) Постановка задач

Какая стратегия управления конфликтами наиболее эффективна при необходимости быстрого решения?

- а) Сотрудничество
- б) Соперничество**
- в) Компромисс
- г) Избегание