

Утверждаю  
Директор АНО ДПО  
«Учебный центр СКБ Контур»

  
Т.В. Рубан  
1 сентября 2023 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

**повышения квалификации**

**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА  
И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ**

Москва, 2023 г.

## Оглавление

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	3
УЧЕБНЫЙ ПЛАН.....	7
УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	8
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК.....	10
Рабочая программа учебной дисциплины «Портрет руководителя».....	11
Рабочая программа учебной дисциплины «Организация деятельности».....	14
Рабочая программа учебной дисциплины «Построение команды».....	18
Рабочая программа учебной дисциплины «Управление людьми» .....	22
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ .....	26
Формы аттестации .....	26
Критерии оценки слушателей .....	27
Фонд оценочных средств.....	29
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	40
Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса. ....	40
Требования к материально-техническим условиям .....	40
Требованиям к информационным и учебно-методическим условиям .....	42

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Особенности руководства и управления командой» составлена на основании требований:

- Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ;
- Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013г. № 499;
- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
- Профессионального стандарта «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем» код 06.029, группа занятий 1221 «Руководители служб по сбыту и маркетингу», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2020 года № 679.

Набор дисциплин данной программы предназначен для слушателей, занимающихся продажами любых видов товаров и услуг. Программа рассчитана на 72 часа.

В учебный план входит изучение на базовом уровне дисциплин:

- Портрет руководителя
  - Компетенции руководителя
  - Принципы руководителя
  - Задачи руководителя
- Организация деятельности
  - Горизонт планирования и распределение задач
  - Постановка задач
  - Контроль исполнения
  - Организация рабочих встреч и совещаний
  - Как выстраивать новый бизнес-процесс
  - Тайм-менеджмент
- Построение команды
  - Подбор персонала
  - Поиск кандидата
  - Адаптация нового сотрудника в отделе
  - Работа с командой
- Управление людьми
  - Нематериальная мотивация
  - Ситуационное лидерство
  - Работа с сопротивлениями сотрудника
  - Обратная связь
  - Делегирование

Блочно-модульный характер обучения позволяет перерабатывать и обновлять учебный материал, оценить творческий потенциал слушателя, его умения самостоятельного получения новых знаний. По каждому модулю (дисциплине) производится промежуточный контроль в форме домашних заданий и зачетов.

Реализация данной учебной программы включает теоретическое обучение, домашние задания-практикумы, онлайн-встречи с экспертами по разбору реальных кейсов, а также промежуточный контроль знаний и навыков и итоговую аттестацию.

Итоговая аттестация проводится в виде онлайн тестирования.

Процесс обучения строится так, чтобы слушатели наряду с изучением вопросов теории, имели возможность применить полученные знания на практике и закрепить профессиональные навыки.

АНО ДПО «Учебный центр СКБ Контур» располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов аудиторной, практической, дисциплинарной и междисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом.

В случае успешной сдачи зачетов по всем дисциплинам и комплексного экзамена, слушатели получают удостоверение о повышении квалификации АНО ДПО «Учебный центр СКБ Контур».

**Цель реализации программы:**

приобретение новых компетенций и практических навыков для профессиональной деятельности, направленной на повышение уровня продаж, развития необходимых для совершения продаж компетенций. А также освоение новых знаний и умений для выполнения трудовых функций, согласно профессиональному стандарту.

**Планируемые результаты освоения программы:**

**Специалист должен обладать общими компетенциями (ОК), включающими способности:**

- понимать сущность и социальную значимость своей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес;
- организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество;
- принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность;
- осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития;
- работать самостоятельно и в коллективе, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями;
- ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности;
- развивать культуру межличностного общения, устанавливать контакты с учетом межкультурных и этнических различий.

**Специалист должен обладать профессиональными компетенциями (ПК), соответствующими основным видам профессиональной деятельности:**

- Формирование и планирование задач
- Постановка задач сотрудникам и контроль исполнения
- Подбор сотрудников в команду
- Управление сотрудниками через мотивацию и делегирование
- Подача обратной связи по результатам работы

**Область реализации компетенций цифровой экономики:** Телефонные продажи любых видов товаров и услуг.

**Характеристика профессиональной деятельности слушателей**

Область профессиональной деятельности слушателей:

- Продажи на рынках b2b, b2c и b2g

– Маркетинг и продвижение продаж

**Категория слушателей:**

- граждане возраста от 18 лет до пенсионного возраста

- 1) имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- 2) получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**Уровень сложности программы:** продвинутый уровень (ключевые профессиональные знания и умения/ освоение основного инструментария и технологий профессиональной деятельности и (или) опыт самостоятельного решения профессиональных задач в соответствующей области реализации компетенции цифровой экономики)

**Минимальный уровень образования принимаемых на обучение:**

- 1) имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- 2) получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**Опыт работы:** опыт работы от 3 месяцев

**Минимальное количество мест в группе: 10**

**Максимальное количество мест в группе: 30**

**Организационно-педагогические условия:**

Образовательный процесс осуществляется на основании учебного плана и регламентируется расписанием занятий для каждой учебной группы.

**Срок обучения:** 72/4/1 (ак час, нед., мес.)

**Недельная нагрузка:** 18 часов

**Предварительный режим обучения:** 3,6 академических часа в день

**Режим занятия:** 31 академический час самостоятельного обучения, 41 академический час работы на образовательной онлайн-платформе.

**Форма обучения:** заочная с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения.

**Возраст слушателей:** 18 лет и старше.

**Для реализации программы задействован следующий кадровый потенциал:**

- Преподаватели учебных дисциплин – Обеспечивается необходимый уровень компетенции преподавательского состава, включающий высшее образование в области соответствующей дисциплины программы или высшее образование в иной области и стаж преподавания по изучаемой тематике не менее трех лет; использование при изучении дисциплин программы эффективных методик преподавания, предполагающих выполнение слушателями практических заданий.
- Административный персонал – обеспечивает условия для эффективной работы педагогического коллектива, осуществляет контроль и текущую организационную работу
- Информационно-технологический персонал – обеспечивает функционирование информационной структуры (включая ремонт техники, оборудования, макетов иного технического обеспечения образовательного процесса, поддержание сайта Контур. Школы и т.п).

**Содержание программы** повышения квалификации определяется учебным планом и календарным учебным графиком программы дисциплин (модулей), требованиями к итоговой аттестации и требованиями к уровню подготовки лиц, успешно освоивших Программу.

**Текущий контроль знаний** проводится в форме наблюдения за работой слушателей и контроля их активности на образовательной платформе, проверочного тестирования.

**Промежуточный контроль знаний**, полученных слушателями посредством самостоятельного обучения (освоения части образовательной программы), проводится в виде тестирования.

**Итоговая аттестация** по Программе проводится в форме тестирования и должна выявить теоретическую и практическую подготовку специалиста.

Слушатель допускается к итоговой аттестации после самостоятельного изучения дисциплин Программы в объеме, предусмотренном для обязательных самостоятельных занятий и подтвердивший самостоятельное изучение сдачей поурочных тестов.

Лица, освоившие Программу и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают удостоверение о повышении квалификации.

**Оценочными материалами** по Программе являются блоки контрольных вопросов по дисциплинам, формируемые образовательной организацией и используемые при текущем контроле знаний (тестировании) и итоговой аттестации.

**Методическими материалами** к Программе являются сопроводительные материалы к лекциям в виде презентаций, которые используются при освоении дисциплин Программы. Перечень методических материалов приводится в рабочей программе образовательной организации.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В РАМКАХ ИМЕЮЩЕЙСЯ КВАЛИФИКАЦИИ, КАЧЕСТВЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ**

### **КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Слушатель, успешно освоивший программу курса «Особенности руководства и управления командой» **должен знать:**

- Компетенции руководителя
- Принципы руководителя
- Задачи руководителя
- Организацию рабочих встреч и совещаний
- Нематериальную мотивацию
- Тайм-менеджмент
- Ситуационное лидерство.

Слушатель, успешно освоивший программу курса «Особенности руководства и управления командой» **должен уметь:**

- Планировать и распределять задачи
- Ставить и контролировать задачи сотрудников
- Работать с командой
- Адаптировать новых сотрудников
- Давать обратную связь
- Делегировать задачи
- Работать с сопротивлениями сотрудников.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
**ПО**  
**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
**Повышения квалификации**

**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**  
**КОМАНДОЙ**

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятел ьная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практические занятия	
1	Портрет руководителя	10	5	4	1	Зачет
2	Организация деятельности	22	11	8	3	Зачет
3	Построение команды	16	7	6	3	Зачет
4	Управление людьми	22	8	8	6	Зачет
	<b>ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ</b>	2	–	–	2	Зачет
	<b>Всего:</b>	<b>72</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	–

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**ПО**  
**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**  
**повышения квалификации**

**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**  
**КОМАНДОЙ**

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятельная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практические занятия	
<b>1</b>	<b>Портрет руководителя</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>Зачет</b>
1.1	Компетенции руководителя	4	2	2	–	Тестирование
1.2	Принципы руководителя	2	1	1	–	Тестирование
1.3	Задачи руководителя	4	2	1	1	Тестирование
<b>2</b>	<b>Организация деятельности</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>Зачет</b>
2.1	Горизонт планирования и распределение задач	3	2	1	–	Тестирование
2.2	Постановка задач	5	2	2	1	Тестирование
2.3	Контроль исполнения	3	2	1	–	Тестирование
2.4	Организация рабочих встреч и совещаний	3	2	1	–	Тестирование
2.5	Как выстраивать новый бизнес-процесс	5	2	2	1	Тестирование
2.6	Тайм-менеджмент	3	1	1	1	Тестирование
<b>3</b>	<b>Построение команды</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>Зачет</b>
3.1	Подбор персонала	5	3	2	–	Тестирование
3.2	Поиск кандидата	3	2	1	–	Тестирование

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятел ьная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практически е занятия	
3.3	Адаптация нового сотрудника в отделе	3	1	1	1	Тестирован ие
3.4	Работа с командой	5	1	2	2	Тестирован ие
<b>4</b>	<b>Управление людьми</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>Зачет</b>
4.1	Нематериальная мотивация. Часть 1	4	2	2	–	Тестирован ие
4.2	Нематериальная мотивация. Часть 2	3	1	1	1	Тестирован ие
4.3	Ситуационное лидерство	3	1	1	1	Тестирован ие
4.4	Работа с сопротивлениями сотрудника	3	1	1	1	Тестирован ие
4.5	Обратная связь	5	1	2	2	Тестирован ие
4.6	Делегирование	4	2	1	1	Тестирован ие
	<b>ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>Зачет</b>
	<b>Всего:</b>	<b>72</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>–</b>

## КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарный график обучения является примерным, составляется и утверждается для каждой группы.

Срок освоения программы – 4 недели. Примерный режим занятий: 3,6 академических часа в день. Промежуточная и итоговые аттестации проводятся согласно графику.

№	Наименование модулей // недели	ВР	1	2	3	4
1	Портрет руководителя	РП	5			
		СР	5			
2	Организация деятельности	РП		11		
		СР		11		
3	Построение команды	РП			9	
		СР			7	
4	Управление людьми	РП				14
		СР				8
Итоговая аттестация		РП				2
		СР				

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР СКБ КОНТУР»

Утверждаю  
Директор АНО ДПО  
«Учебный центр СКБ Контур»



*Т. Вруб* Т.В. Рубан  
1 сентября 2023 г.

**Рабочая программа учебной дисциплины**  
**«Портрет руководителя»**  
образовательной программы дополнительного профессионального образования  
**повышения квалификации**

**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ  
КОМАНДОЙ**

Москва, 2023 г.

**Цель:** обеспечение глубоких знаний слушателей в уровнях управленческого развития и развития компетенций руководителя, использования полученных знания в практической работе. В соответствии с требованиями образовательным стандартам высшего профессионального образования № 1188 «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем» код 06.029, группа занятий 1221 «Руководители служб по сбыту и маркетингу», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2020 года N 679.

**Задачи:**

- Владеть культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.
- Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

**Место дисциплины в структуре программы.**

Дисциплина позволяет слушателям понять, какими компетенциями должен обладать руководитель, что входит в принципы работы руководителя, изучить области задач.

**Требования к результатам освоения дисциплины.**

*В результате обучения дисциплине слушатели должны:*

**Знать:**

- Определение компетенции руководителя
- Уровни управленческого развития
- Методы развития компетенций руководителя
- Пороки команды
- Задачи руководителя в области управления людьми
- Задачи руководителя в области личной эффективности
- Задачи руководителя в области управления процессами

**Уметь:**

- Использовать профессиональную экспертизу
- Развивать свои компетенции как руководителя
- Проводить профилактику пороков команды и минимизировать их развитие
- Ставить себе задачи в разных областях деятельности

## Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 10 ак. часов (из них самостоятельное изучение материала – 5 ак. часов, работа на образовательной онлайн-платформе – 5 ак. часов).

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятельная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практические занятия	
<b>1</b>	<b>Портрет руководителя</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>Зачет</b>
1.1	Компетенции руководителя	4	2	2	–	Тестирование
1.2	Принципы руководителя	2	1	1	–	Тестирование
1.3	Задачи руководителя	4	2	1	1	Тестирование

### Урок 1.1. Компетенции руководителя

- Компетенции: определение и суть понятия
- Уровни управленческого развития
- Ключевые компетенции руководителя
- Методы развития компетенций руководителя

### Урок 1.2. Принципы руководителя

- Основа принципов руководителя
- Порок 1. Взаимное недоверие
- Порок 2. Уход от конфликтов
- Порок 3. Безответственность
- Порок 4. Нетребовательность к другим
- Порок 5. Безразличие к общему результату
- Как руководителю искоренять пороки

### Урок 1.3. Задачи руководителя

- Задачи руководителя в области управления процессами
- Задачи руководителя в области управления сотрудниками
- Задачи руководителя в области личной эффективности
- Самостоятельная работа: в рабочих тетрадях заполнить таблицы для составления «Портрета руководителя»

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР СКБ КОНТУР»

Утверждаю  
Директор АНО ДПО  
«Учебный центр СКБ Контур»



*Т. Вруб* Т.В. Рубан  
1 сентября 2023 г.

**Рабочая программа учебной дисциплины**  
**«Организация деятельности»**  
образовательной программы дополнительного профессионального образования  
**повышения квалификации**  
**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**  
**КОМАНДОЙ**

Москва, 2023 г.

**Цель:** обеспечение глубоких знаний слушателей в области планирования и распределения задач, постановки задач и контроля их исполнения, выстраивания нового бизнес-процесса. В соответствии с требованиями образовательным стандартам высшего профессионального образования № 1188 «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем» код 06.029, группа занятий 1221 «Руководители служб по сбыту и маркетингу», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2020 года N 679.

**Задачи:**

- Владеть культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.
- Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

**Место дисциплины в структуре программы.**

Дисциплина позволяет слушателям изучить горизонт планирования задач; дает понимание способов постановки задач и контроля из исполнения. Формирует навыки организации рабочих встреч, выстраивания новых бизнес-процессов.

**Требования к результатам освоения дисциплины.**

*В результате обучения дисциплине слушатели должны:*

**Знать:**

- Виды и горизонт планирования
- Способы постановки задач
- Инструменты для управления временем на работе

**Уметь:**

- Исследовать проблемы с помощью диаграммы Исикавы
- Определять действия с помощью SCAMPER
- Ставить задачи сотрудникам и контролировать их исполнение
- Определять потребность встречи
- Выстраивать новые бизнес-процессы
- Расставлять приоритеты в задачах

## Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 22 ак. часа (из них самостоятельное изучение материала – 11 ак. часов, работа на образовательной онлайн-платформе – 11 ак. часов).

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятельная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практические занятия	
2	Организация деятельности	22	11	8	3	Зачет
2.1	Горизонт планирования и распределение задач	3	2	1	–	Тестирование
2.2	Постановка задач	5	2	2	1	Тестирование
2.3	Контроль исполнения	3	2	1	–	Тестирование
2.4	Организация рабочих встреч и совещаний	3	2	1	–	Тестирование
2.5	Как выстраивать новый бизнес-процесс	5	2	2	1	Тестирование
2.6	Тайм-менеджмент	3	1	1	1	Тестирование

### Урок 2.1. Горизонт планирования и распределение задач

- Виды планирования и горизонт планирования
- Стратегическое и тактическое планирование
- Операционное планирование и распределение задач

### Урок 2.2. Постановка задач

- Способы постановки задач
- Алгоритм постановки задач
- Разбор примера постановки задач
- Самостоятельная работа: Разобрать 3 ситуации и подобрать способ постановки задач, сверить свои ответы с ключом.

### Урок 2.3. Контроль исполнения

- Что такое контроль исполнения
- Виды контроля
- Инструменты контроля

### Урок 2.4. Организация рабочих встреч и совещаний

- Как не попасть в ловушку встреч
- Как подготовиться ко встрече
- Как провести встречу

### **Урок 2.5. Как выстраивать новые бизнес-процессы**

- С чего начать выстраивание процессов
- Как встроить изменения в текущие бизнес-процессы
- Как контролировать внедрение
- Домашнее задание: Проанализировать свои бизнес-процессы, определить, что нужно изменить, описать три этапа внедрения

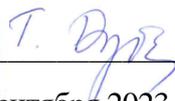
### **Урок 2.6. Тайм-менеджмент**

- Что такое тайм-менеджмент и зачем его применять
- Инструменты для управления временем на работе
- Самостоятельная работа: Изучить задачи-кейсы в рабочей тетради, распределить каждую по матрице Эйзенхауэра, свериться с ключом в тетради

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР СКБ КОНТУР»

Утверждаю  
Директор АНО ДПО  
«Учебный центр СКБ Контур»



 Т.В. Рубан  
1 сентября 2023 г.

**Рабочая программа учебной дисциплины**  
**«Построение команды»**  
образовательной программы дополнительного профессионального образования  
**повышения квалификации**  
**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**  
**КОМАНДОЙ**

Москва, 2023 г.

**Цель:** обеспечение глубоких знаний слушателей в области подбора персонала и поиска кандидатов, адаптации стажеров, понимания командных ролей для эффективного результата. В соответствии с требованиями образовательным стандартам высшего профессионального образования № 1188 «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем» код 06.029, группа занятий 1221 «Руководители служб по сбыту и маркетингу», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2020 года N 679.

**Задачи:**

- Владеть культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.
- Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

**Место дисциплины в структуре программы.**

Дисциплина дает слушателям поднимание подбора персонала и поиска кандидатов, адаптации нового сотрудника и работы с командой.

**Требования к результатам освоения дисциплины.**

*В результате обучения дисциплине слушатели должны:*

**Знать:**

- Потрет кандидата
- Источники поиска
- Составляющие процесса адаптации
- Этапы формирования команды
- Модели командных ролей

**Уметь:**

- Составлять воронку подбора
- Проводить интервью кандидату
- Пользоваться источниками поиска
- Формировать успешную команду
- Понимать командные роли для расширения команды

## Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 16 ак. часов (из них самостоятельное изучение материала – 7 ак. часов, работа на образовательной онлайн-платформе – 9 ак. часов).

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятельная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практические занятия	
<b>3</b>	<b>Построение команды</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>Зачет</b>
3.1	Подбор персонала	5	3	2	–	Тестирование
3.2	Поиск кандидата	3	2	1	–	Тестирование
3.3	Адаптация нового сотрудника в отделе	3	1	1	1	Тестирование
3.4	Работа с командой	5	1	2	2	Тестирование

### Урок 3.1. Подбор персонала

- Портрет кандидата
- Воронка подбора
- Проведение интервью

### Урок 3.2. Поиск кандидата

- Что такое источники поиска
- Какими бывают источники поиска и как ими пользоваться

### Урок 3.3. Адаптация нового сотрудника в отделе

- Составляющие процесса адаптации
- Структура адаптации первых трех месяцев
- Домашнее задание: Составить общий чек-лист по адаптации новичка, расписать первый месяц стажера по дням

### Урок 3.4. Работа с командой

- Команда и ее отличие от рабочего коллектива
- Этапы формирования команды
- Действия руководителя для формирования успешной команды при прохождении различных этапов
- Роли в команде. Модели командных ролей
- Зачем руководителю понимать командные роли и что с этим знанием делать

- Самостоятельная работа: Пройти онлайн-тест по модели Р.М. Белбина, проанализировать команду по этой модели.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР СКБ КОНТУР»

Утверждаю  
Директор АНО ДПО  
«Учебный центр СКБ Контур»



*Т. Вруб*  
Т.В. Рубан  
1 сентября 2023 г.

**Рабочая программа учебной дисциплины**  
**«Управление людьми»**  
образовательной программы дополнительного профессионального образования  
**повышения квалификации**  
**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**  
**КОМАНДОЙ**

Москва, 2023 г.

**Цель:** обеспечение глубоких знаний слушателей в области работы с нематериальной мотивацией сотрудников, знание принципов обратной связи и работы с сопротивлениями, методикам делегирования своих задач. В соответствии с требованиями образовательным стандартам высшего профессионального образования № 1188 «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем» код 06.029, группа занятий 1221 «Руководители служб по сбыту и маркетингу», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 сентября 2020 года N 679.

**Задачи:**

- Владеть культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
- Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.
- Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

**Место дисциплины в структуре программы.**

Дисциплина позволяет слушателям изучить дает понимание правильности ведения переговоров с клиентов во время ведения устной коммуникации, а также письменной. Овладеть навыками основ работы по самомотивации и работе со стрессом.

**Требования к результатам освоения дисциплины.**

*В результате обучения дисциплине слушатели должны:*

**Знать:**

- Нематериальные мотиваторы
- Стили управления
- Причины сопротивления
- Принципы и виды обратной связи
- Барьеры и ловушки делегирования

**Уметь:**

- Определять ключевые мотиваторы сотрудника и работать с ними
- Выбирать стиль работы с сотрудником исходя из его уровня зрелости
- Работать с причинами сопротивлений сотрудников
- Давать обратную связь по итогу работы
- Выбирать сотрудников для поручений
- Выстраивать процесс делегирования

## Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 22 ак. часа (из них самостоятельное изучение материала – 8 ак. часов, работа на образовательной онлайн-платформе – 14 ак. часов).

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Самостоятельная работа	Работа на образовательной онлайн-платформе		
				Лекции	Практические занятия	
4	Управление людьми	22	8	8	6	Зачет
4.1	Нематериальная мотивация. Часть 1	4	2	2	–	Тестирование
4.2	Нематериальная мотивация. Часть 2	3	1	1	1	Тестирование
4.3	Ситуационное лидерство	3	1	1	1	Тестирование
4.4	Работа с сопротивлениями сотрудника	3	1	1	1	Тестирование
4.5	Обратная связь	5	1	2	2	Тестирование
4.6	Делегирование	4	2	1	1	Тестирование

### Урок 4.1. Нематериальная мотивация сотрудников. Часть 1

- Понятие «Нематериальная мотивация»
- Определение ключевых мотиваторов сотрудника

### Урок 4.2. Нематериальная мотивация сотрудников. Часть 2

- Работа с нематериальными мотиваторами
- Самостоятельная работа: Изучить шесть ситуаций и определить мотиваторы сотрудников, проверить себя по ключу

### Урок 4.3. Ситуационное лидерство

- 4 стиля руководства
- Выбор стиля работы с сотрудником исходя из его уровня зрелости
- Самостоятельная работа: Разобрать кейсовые ситуации и подобрать стиль руководства, проверить себя по ключу

### Урок 4.4. Работа с сопротивлениями сотрудника

- Определение причин сопротивления
- Работа с причиной сопротивления
- Закрепление договоренностей

- Домашнее задание: Заполнить таблицу с причинами сопротивлений и прописать действия по работе с ними

#### **Урок 4.5. Обратная связь**

- Принципы подачи обратной связи
- Виды обратной связи
- Важность обратной связи в работе управленца
- Самостоятельная работа: Написать план подачи обратной связи с примерами речевых оборотов

#### **Урок 4.6. Делегирование**

- Что такое делегирование. Когда и что передавать
- Барьеры делегирования и алгоритм работы с ними
- Как выбрать сотрудника для поручений. Ловушки делегирования
- Способы делегирования и выстраивание процесса

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

### Формы аттестации

Для проведения промежуточной и итоговой аттестации программы разработан «Фонд оценочных средств по программе, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

**Объектами оценивания выступают:**

- степень освоения теоретических знаний,
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, активность на занятиях

**Текущий контроль знаний** слушателей проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой слушателей и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения упражнений на практических занятиях и в иных формах, установленных преподавателем.

**Промежуточная аттестация** - Оценка качества усвоения слушателями содержания учебных блоков непосредственно по завершению их освоения, проводимая в форме зачета посредством тестирования или в иных формах, в соответствии с учебным планом и учебно-тематическим планом.

**Итоговая аттестация** - процедура, проводимая с целью установления уровня знаний слушателей с учетом прогнозируемых результатов обучения и требований к результатам освоения образовательной программы. Итоговая аттестация слушателей осуществляется в форме зачета посредством тестирования.

Слушатель допускается к итоговой аттестации после изучения тем образовательной программы в объеме, предусмотренном для лекционных и практических занятий.

Лицам, освоившим образовательную программу «Особенности руководства и управления командой» и успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается Удостоверение о повышении квалификации установленного образца с указанием названия программы, календарного периода обучения, длительности обучения в академических часах.

Для аттестации слушателей на соответствие их персональных достижений требованиям соответствующей ОП созданы фонды оценочных средств, включающие типовые задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

Фонды оценочных средств соответствуют целям и задачам программы подготовки специалиста, учебному плану и обеспечивают оценку качества общепрофессиональных и профессиональных компетенций, приобретаемых слушателями.

### Критерии оценки слушателей

Предмет оценивания (компетенции)	Объект оценивания (навыки)	Показатель оценки (знания, умения)
Организация деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выстраивание новых бизнес-процессов</li> <li>- Расставление приоритетов в задачах</li> <li>- Исследование проблем</li> </ul>	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Виды и горизонт планирования</li> <li>- Способы постановки задач</li> <li>- Инструменты для управления временем на работе</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ставить задачи сотрудникам и контролировать их исполнение</li> </ul>
Построение команды	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Составление воронки подбора</li> <li>- Адаптация нового сотрудника</li> <li>- Формирование успешной команды</li> </ul>	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потрет кандидата</li> <li>- Составляющие процесса адаптации</li> <li>- Этапы формирования команды</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проводить интервью кандидату</li> <li>- Понимать командные роли для расширения команды</li> </ul>
Управление людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор стиля управления</li> <li>- Подача обратной связи по итогу работы</li> <li>- Выстраивание процесса делегирования</li> </ul>	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нематериальные мотиваторы</li> <li>- Причины сопротивления</li> <li>- Барьеры и ловушки делегирования</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определять ключевые мотиваторы сотрудника и работать с ними</li> <li>- Выбирать стиль работы с сотрудником исходя из его уровня зрелости</li> <li>- Работать с причинами сопротивлений сотрудников</li> <li>- Выбирать сотрудников для поручений</li> </ul>

Оценка качества освоения учебных модулей проводится в процессе промежуточной аттестации в форме зачета

Оценка	Критерии оценки
<b>Зачтено</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «зачет» выставляется слушателю, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу использует его, не допуская существенных неточностей в ответе на тестовые вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Не менее 80% правильных ответов при решении тестов.</li> </ul>
<b>Не зачтено</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «незачет» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические вопросы или не справляется с ними самостоятельно. Менее 80% правильных ответов при решении тестов.</li> </ul>

Оценка качества освоения учебной программы проводится в процессе итоговой аттестации в форме тестирования.

<b>Оценка</b> (стандартная)	<b>Требования к знаниям</b>
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, продемонстрировавшему твердое и всесторонние знания материалы, умение применять полученные в рамках занятий практические навыки и умения. Достижения за период обучения и результаты текущей аттестации продемонстрировали отличный уровень знаний и умений слушателя. Не менее 80% правильных ответов при решении тестов.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который в недостаточной мере овладел теоретическим материалом по дисциплине, допустил ряд грубых ошибок при выполнении практических заданий, а также не выполнил требований, предъявляемых к промежуточной аттестации. Достижения за период обучения и результаты текущей аттестации продемонстрировали неудовлетворительный уровень знаний и умений слушателя. Менее 80% правильных ответов при решении тестов.

## Фонд оценочных средств

### Урок 1.1 «Компетенции руководителя»

1. Что описывает компетенция?
  1. Знания, нужные для решения рабочих задач
  2. Поведение, необходимое для эффективной работы
  3. Личностные черты человека
2. К какой характеристике относится выражение результата при выполнении трудовых функций?
  1. Требований к результату
  2. Требования к трудовым функциям
  3. Требования к компетенциям
3. На каком уровне развития руководители управляют процессами?
  1. Операционный менеджмент
  2. Тактический менеджмент
  3. Стратегический менеджмент
4. Чем выше уровень руководителя, тем... (продолжите фразу)
  1. Шире должна быть его профессиональная экспертиза
  2. Больше он должен быть экспертом в конкретной профессиональной области
  3. Меньше он должен быть экспертом в конкретной профессиональной области
5. Какие методы развития являются максимально полезными для отработки навыка? (множественный выбор)
  1. Выступление с речью
  2. Наблюдение за конкретным действием
  3. Выполнение реального действия

### Урок 1.2. «Принципы руководителя»

1. Какое упражнение помогает повысить требовательность?
  1. Подготовка профессиональных описаний личностей
  2. Отказ от личных вознаграждений
  3. Широкое информирование о целях
2. Какое упражнение помогает развить доверие?
  1. Подготовка описаний личностей и поведения членов команды
  2. Поощрение за достигнутый результат
  3. Отказ от личных вознаграждений
3. Какое упражнение помогает развить ответственность?
  1. Регулярный анализ ситуации
  2. Приучение к риску
  3. Модерирование
4. Какое упражнение помогает обнажить конфликты?
  1. Широкое информирование о целях
  2. Анализ прогнозов
  3. Подготовка профессиональных описаний личности
5. Какое упражнение помогает развить вовлеченность в общий результат?
  1. Поощрение за достигнутый результат
  2. Командные спортивные мероприятия
  3. Анализ прогнозов

### Урок 1.3. «Задачи руководителя»

1. На какие три блока условно можно разделить задачи руководителя?
  1. Управление процессами, управление командой, личная эффективность
  2. Контроль, постановка задачи, увольнение
  3. Саморазвитие, мотивация, планирование

2. Как называется этап, на котором в задачи руководителя входит понять, какие ресурсы у него есть, а каких не хватает?
  1. Планирование
  2. Контроль
  3. Анализ
3. Выберите все задачи из области управления сотрудниками? (множественный выбор)
  1. Выбрать исполнителя задачи
  2. Корректировать неэффективное поведение
  3. Поставить задачу исполнителю
  4. Работать с сопротивлением
4. В какую область задач входят увольнение и удержание?
  1. Управление сотрудниками
  2. Управление процессами
  3. Личная эффективность

### **Урок 2.1. «Горизонт планирования и распределение задач»**

1. При определении вектора работы на какие задачи руководителя стоит ориентироваться? (множественный выбор)
  1. Управление процессами
  2. Управление сотрудниками и командой
  3. Управление ресурсами
  4. Личная эффективность
2. Выберите верный порядок планирования работы и деятельности сотрудников.
  1. Оперативное планирование – Тактическое – Стратегическое
  2. Стратегическое – Оперативное планирование- Тактическое
  3. Стратегическое –Тактическое- Оперативное планирование
3. Что происходит на этапах стратегического планирования? (множественный выбор)
  1. Анализ внешней и внутренней среды
  2. Определение возможных действий относительно проблемы
  3. Разработка стратегии
  4. Формирование плана действий по проблеме
4. Что происходит на этапах тактического планирования? (множественный выбор)
  1. Исследование проблемы
  2. Выбор стратегии
  3. Анализ возможных последствий и рисков при работе с проблемой
  4. Выявление проблемы
5. Что важно учесть при распределении задач между сотрудниками?
  1. Компетенции, мотивацию, личностные особенности, стратегию компании
  2. Личностные особенности, компетенции, мотивацию, особенности взаимодействия с командой
  3. Ресурсы сотрудника, мотивацию, стаж работы

### **Урок 2.2. «Постановка задач»**

1. При каком способе постановки задачи сотрудник самостоятельно определяет, какой будет результат, а также способы решения?
  1. По проблеме
  2. По результату
  3. По алгоритму
2. Выберите вариант, когда подходит постановка задачи по результату:
  1. Сотрудник выполнял эту задачу раньше, результат отрицательный
  2. У задачи есть четкая схема выполнения
  3. Сотрудник выполнял эту задачу раньше, выполнил четко и в срок

3. Особенности какого способа постановки задач описаны: способ, при котором сотрудник отвечает только за правильность выполнения конкретных шагов, инициатива сотрудника минимальна.

1. По проблеме
2. По результату
3. По алгоритму

4. Выберите этапы, которые не относятся к обязательным при постановке задачи: (множественный выбор)

1. Обсуждение предыдущих результатов работы
2. Объяснение, зачем сотруднику выполнять задачу
3. Предложение помощи сотруднику

### **Урок 2.3. «Контроль исполнения»**

1. Какие виды контроля существуют?

1. Текущий и промежуточный
2. Выборочный и итоговый
3. Оба варианта верны

2. Какой вид контроля стоит использовать, если ответственный сотрудник имеет опыт выполнения данных задач и мотивацию для достижения результата?

1. Текущий
2. Промежуточный
3. Выборочный
4. Итоговый

3. Какие есть риски у выборочного контроля? (множественный выбор)

1. Неожиданный контроль может восприниматься как недоверие сотрудником
2. Можно «замучить» сотрудника
3. Мало контрольных точек
4. Высок режим стресса

4. Какие инструменты подойдут при текущем контроле?

1. Звонок и письмо
2. Прослушка звонков и КРМ
3. Отчет и встреча

5. Какой вид контроля предполагает только одну контрольную точку, по времени совпадающую со сроком достижения цели?

1. Текущий
2. Промежуточный
3. Выборочный
4. Итоговый

### **Урок 2.4. «Организация рабочих встреч и совещаний»**

1. Какие действия необходимо выполнить в процессе подготовки к встрече?

(множественный выбор)

1. Определить цель
2. Забронировать переговорку
3. Получить обратную связь по итогам встречи
4. Отправить приглашение

2. Что необходимо написать в приглашении на встречу?

1. Тема встречи
2. Место проведения
3. Время встречи
4. Все вышеперечисленное

3. Что вам необходимо сделать, если вас попросили не забыть про фоллоу-ап?

1. Отправить повестку встречи участникам
2. Подписаться в соцсетях на участников встречи

3. Вернуться к парковке вопросов в конце встречи
4. Отправить резюме встречи
4. На каком из этапов встречи стоит приступить к вопросам мотивационного интервью, мозговому штурму, групповой работе или показу презентации?
  1. Вступление
  2. Основная часть
  3. Заключение
5. Какие задачи НЕ относятся к этапу Вступление? (множественный выбор)
  1. Обсуждение правил
  2. Проведение опроса
  3. Составление протокола встречи
  4. Знакомство

### **Урок 2.5 «Как выстраивать новый бизнес-процесс»**

1. Что такое эволюционный подход при выстраивании бизнес-процессов?
  1. Постепенные изменения с определенным лимитом одновременных внедрений, которые протекают без участия организатора процесса
  2. Управляемые и постепенные изменения с лимитом одновременных внедрений
  3. Управляемые и быстрые изменения, с определенным лимитом одновременных внедрений
2. Какие 2 принципа важно соблюдать при организации текущих бизнес-процессов? (множественный выбор)
  1. Выстраивать сначала самые сложные бизнес-процессы
  2. Всегда описывать «как есть»
  3. Не менять процесс во время описания
  4. Все улучшения встраивать сразу
3. Что важно делать при проектировании новых бизнес-процессов?
  1. Заранее рассчитывать все возможные риски
  2. Ставить четкие цели улучшений
  3. Выбирать ответственного за новый процесс
4. Какие 3 момента необходимо сделать на этапе подготовки запуска нового процесса? (множественный выбор)
  1. Договориться, в каком случае можно что-то менять, как будут проходить изменения
  2. Обучить сотрудников по разработанным материалам
  3. Определить метрики результата
  4. Назначить ответственного

### **Урок 2.6. «Тайм-менеджмент»**

1. Что из перечисленного НЕ относится к модели постановки целей?
  1. Smart
  2. Канбан
  3. 4К
  4. МАРСОВ
2. Какой метод деления задачи требует последовательного выполнения действий?
  1. Метод «Слоны и лягушки»
  2. Метод «Швейцарский сыр»
3. Что из перечисленного относится к критерию важности?
  1. Выполнение задачи необходимо для реализации ключевых целей
  2. Если задача не будет реализована немедленно, она потеряет смысл
4. Что из перечисленного относится к критерию срочности?
  1. Выполнение задачи необходимо для реализации ключевых целей
  2. Если задача не будет реализована немедленно, она потеряет смысл
5. Какие виды тайм-менеджмента существуют?

1. Простой и сложный
2. Простой и системный

### **Урок 3.1. «Подбор персонала»**

1. Преимущества воронки подбора: (множественный выбор)
  1. Отображает реальное положение дел
  2. Помогает контролировать работу hr
  3. Помогает корректировать действия
  4. Помогает определиться с инструментом подбора
2. Формула, по которой считается конверсия этапа:
  1.  $\frac{\text{Число кандидатов с предыдущего этапа}}{\text{Число кандидатов со следующего этапа}} * 100\%$
  2.  $\frac{\text{Число кандидатов, прошедших этап}}{\text{Число кандидатов на предыдущем этапе}} * 100\%$
  3.  $\frac{\text{Количество принятых на работу}}{\text{Количество полученных резюме}} * 100\%$
3. Выберите вопросы, которые не следует задавать на собеседовании: (множественный выбор)
  1. Планы на детей
  2. Семейное положение
  3. Увлечения в свободное время
  4. Наличие кредитов и долгов
4. Что такое портрет кандидата?
  1. Перечень hard skills и трудовых обязанностей
  2. Перечень hard и soft skills, трудовых обязанностей и особенностей, которые могут повлиять на подбор кандидата
  3. Список источников для поиска кандидата на вакансию
5. Что такое карта поиска?
  1. Перечень hard skills и трудовых обязанностей
  2. Перечень hard и soft skills, трудовых обязанностей и особенностей, которые могут повлиять на подбор кандидата
  3. Список источников для поиска кандидата на вакансию

### **Урок 3.2 «Поиск кандидата»**

1. Источник поиска кандидатов – это:
  1. Все возможные ресурсы, которые мы используем для того, чтобы найти нового сотрудника. При этом не важно, в активном он поиске или нет
  2. Площадка, на которой человек размещает свое резюме
  3. Это ресурсы, где можно найти людей, которые в активном поиске работы
2. Сколько источников поиска кандидатов необходимо использовать для закрытия вакансии?
  1. Выбрать один топовый и сосредоточиться на нем
  2. Как можно больше
  3. 1-2 источника максимум
3. Где еще, кроме работных сайтов, можно найти информацию о месте обучения кандидата, его работе, интересах и достижениях?
  1. Выписке из госучреждений
  2. В личной соцсети
  3. Ввести ФИО потенциального кандидата в поисковой строке гугла или яндекса
4. Какие источники поиска бывают? (множественный выбор)
  1. Job-сайты
  2. Региональные порталы
  3. Профессиональные социальные сети
5. Как можно облегчить себе поиск на работных сайтах?
  1. Не использовать работные сайты

2. Составить автопоиск с использованием операторов
3. Выставить как можно больше фильтров

### **Урок 3.3. «Адаптация нового сотрудника в отделе»**

1. Какой стиль управления недопустимо использовать во время адаптации нового сотрудника?
  1. Авторитарный
  2. Попустительский
  3. Демократический
2. Какой блок не нужно прорабатывать для успешной адаптации нового сотрудника?
  1. Знания и навыки
  2. Задачи
  3. Социально-психологический аспект
  4. Все перечисленные блоки нужно прорабатывать
3. Какими действиями руководитель формирует навыки у новичка? (множественный выбор)
  1. Ежедневный контроль качества работы сотрудника в первые 2-3 недели
  2. Обучение теории (лекция или дать почитать статью)
  3. При необходимости своевременная корректировка действий новичка
4. Что относится к законодательным аспектам испытательного срока? (множественный выбор)
  1. Фиксация критериев прохождения испытательного срока
  2. Финансовые результаты новичка
  3. Ознакомление новичка с критериями прохождения испытательного срока под подпись
5. Показателями эффективности адаптации являются: (множественный выбор)
  1. Закрепляемость новичков
  2. Результативность новичков
  3. Успешная сдача тестов

### **Урок 3.2. «Работа с командой»**

1. Что входит в «гигиенический минимум» команды (пирамиду команды М. Долгова)? (множественный выбор)
  1. Цель
  2. Синергия
  3. Состав
  4. Лидер
  5. Взаимодействие
2. На каком этапе развития команды проявляется запрос людей на личностный рост и саморазвитие?
  1. Формирование
  2. Нормирование
  3. Нормальная деятельность
3. На каком этапе развития команды наблюдается самая низкая производительность?
  1. Формирование
  2. Шторм
  3. Нормирование
4. Выберите действия руководителя, приемлемые на этапе нормальной деятельности команды: (множественный выбор)
  1. Не мешать
  2. Прояснять, какую пользу члены команды получают от достижения цели
  3. Проводить ретроспективы
  4. Развивать людей
5. Выберите роли, включенные в группу «Фокус на качественное выполнение работы:

1. Оценщик, разведчик, мыслитель
2. Специалист, исполнитель, доводчик,
3. Формирователь, коллективист, председатель

#### **Урок 4.1. «Нематериальная мотивация. Часть 2»**

##### 1. Что такое мотиватор?

1. То, что имеет значение для человека, вдохновляет, поднимает его на работу по утрам. Драйверы, которые толкают к цели
2. Умение находить индивидуальный подход к каждому сотруднику
3. Целенаправленные действия руководителя для создания у сотрудников настроения на работу, при котором достигается максимальный результат

##### 2. Каким образом можно диагностировать мотиваторы сотрудника? (множественный выбор)

1. Сопереживать
2. Слушать
3. Смотреть
4. Спрашивать

##### 3. Ваш подчиненный любит решать сложные профессиональные задачи, занимается развитием своих знаний и навыков, применяет новые методы в работе. Выберите действия, которые гарантированно повысят его мотивацию: (множественный выбор)

1. Сделать сотрудника наставником
2. Повысить заработную плату
3. Повысить до руководителя группы
4. Отправить на семинар по специальности

##### 4. Прочтите описание сотрудника и выберите его ведущий мотив. Наташа пришла к вам в подразделение полгода назад. У вас нет нареканий к ее работе. Наташа с радостью выполняет ваши поручения, даже сложные или рутинные. Она регулярно обращается к вам за советом и обратной связью. При этом вы отметили, что в периоды, когда вы реже взаимодействуете с подчинёнными, ее активность и воодушевление снижается.

1. Карьерный рост
2. Достижение
3. Отношения с руководителем
4. Избегание

##### 5. Как можно мотивировать сотрудника? (множественный выбор)

1. Действиями, которые совершаются систематически
2. Фразами, которые используются с ним в диалоге
3. Наказаниями

#### **Урок 4.3. «Ситуационное лидерство»**

##### 1. Ситуационное лидерство – это:

1. Набор инструментов руководителя для управления сотрудниками
2. Умение применять различные стили руководства
3. Применение одного из 4 стилей руководства в зависимости от ситуации и уровня готовности подчиненного к ней

##### 2. Если на встрече вы обсуждаете с сотрудником несколько задач, то правильнее применять такой стиль руководства, который соответствует:

1. Уровню готовности сотрудника к наиболее важной задаче
2. Чему-то среднему между всеми уровнями готовности
3. Каждой из задач отдельно. Нужно менять стиль руководства, обсуждая каждую из задач

##### 3. Оцените эффективность работы руководителя, который для своих новичков объявил конкурс с интересной геймификацией: пусть стараются быть лучшими, а по дороге к победе всему научатся.

1. Молодец – одним инструментом замотивировал сразу всех новичков

2. Может не сработать, т.к. не всех мотивируют конкурсы
  3. Это недостаточное руководство, т.к. новичкам нужно директивное поведение, а не мотивация
4. Какое утверждение характеризует успешного лидера?
1. Лидер обязан уметь гибко менять стиль управления
  2. Лидер обязан уметь применять поддерживающий стиль управления
  3. Лидер обязан быть настойчивым и принципиальным в своей позиции
5. Какие действия руководителя можно отнести к директивному стилю управления?
1. Отдает распоряжения
  2. Устанавливает сроки выполнения работы
  3. Проясняет ситуацию

#### **Урок 4.4. «Работа с сопротивлениями сотрудника»**

1. Выберите возможные причины сопротивления сотрудника: (множественный выбор)
1. Неудобное расположение офиса от дома
  2. Недостаток информации
  3. Личность руководителя
  4. Отсутствие личной вовлеченности
2. Что такое сопротивление сотрудника?
1. Действие или бездействие со стороны руководителя в ответ на сопротивление сотрудника
  2. Сопротивление со стороны сотрудника целям, причинам возникновения задачи и ее содержанию
  3. Действия или бездействия со стороны сотрудника в ответ на поставленную задачу или изменения в рабочих процессах
3. Выберите варианты методов работы с причинами сопротивления сотрудников? (множественный выбор)
1. Образование и передача информации
  2. Вовлечение работников в принятие решений
  3. Наказание
4. В каком случае эффективно использовать метод работы с сопротивлением «Облегчение и поддержка»?
1. Если кто-то проигрывает при введении новшеств или высок шанс продолжения сопротивления
  2. Когда сопротивление возникает только из-за страха перед личными проблемами
  3. Если сопротивление возникает из-за отсутствия информации или ее неточности
5. Что можно отнести к договоренностям в работе с сопротивлением сотрудника? (множественный выбор)
1. Договоренности с неформальным лидером тет-а-тет
  2. Вовлечение сотрудников в принятие решения
  3. Устав/свод правил отдела, сформированный командой

#### **Урок 4.5. «Обратная связь»**

1. Для чего мы даем обратную связь в работе? (множественный выбор)
1. Поддержать
  2. Помочь улучшить результат
  3. Скорректировать поведение
  4. Ответить на запрос сотрудника/коллеги
2. Когда мы говорим про действия людей, а не про наше представление о людях, какой принцип обратной связи работает?
1. Своевременность
  2. Про ситуацию, а не личность
  3. Конкретность

3. Какой способ подачи обратной связи выбрать если необходимо помочь улучшить результат сотрудника?
  1. Негативная обратная связь
  2. Позитивная обратная связь
  3. Развивающая обратная связь
4. Какие действия со стороны руководителя эффективны при подаче развивающей обратной связи сотруднику? (множественный выбор)
  1. Разбор результативных действий сотрудника в конкретной ситуации
  2. Рассмотрение инструментов, которые помогут сотруднику исправить ситуацию
  3. Обозначение ошибок, которые необходимо исправить
  4. Действия по поддержке сотрудника
5. Какие утверждения об обратной связи в работе руководителя верны? (множественный выбор)
  1. Обратная связь должна быть только на плановых встречах
  2. Обратная связь – это операционный инструмент руководителя
  3. Обратная связь – это элемент контроля
  4. Обратная связь помогает управлять поведением сотрудника

#### **Урок 4.6. «Делегирование»**

1. Какие существуют критерии выбора сотрудника для делегирования задачи? (множественный выбор)
  1. У сотрудника есть потенциал
  2. Есть необходимые компетенции
  3. Сотрудник доверяет вам, а вы ему
  4. Сотрудник хорошо справляется со своими задачами
2. Что такое обратное делегирование?
  1. Когда сотрудник делегирует свою задачу руководителю
  2. Когда сотрудник делегирует задачу другому сотруднику
  3. Когда сотрудник открыто возвращает задачу руководителю
3. Что такое переделегирование?
  1. Сотрудник передает задачу другому сотруднику
  2. Сотрудник самостоятельно перераспределяет задачи внутри команды, не советуясь с руководителем
  3. Руководитель делегирует задачу на нескольких сотрудников
4. Что такое самоделегирование?
  1. Когда сотрудник проявляет инициативу в работе без согласования с руководителем
  2. Когда руководитель делегирует задачу самому себе
  3. Когда руководитель делегирует задачу другому руководителю
5. Выберите верный порядок процесса делегирования:
  1. Подготовка – Анализ – Реализация
  2. Анализ – Подготовка – Реализация
  3. Подготовка – Реализация – Анализ

#### **Итоговое тестирование**

1. На каком уровне развития руководителя управляют процессами?
  1. Операционный менеджмент
  2. Тактический менеджмент
  3. Стратегический менеджмент
2. Как называется этап, на котором в задачи руководителя входит понять, какие ресурсы у него есть, а каких не хватает?
  1. Планирование
  2. Контроль
  3. Анализ

3. Выберите верный порядок планирования работы и деятельности сотрудников.
  1. Оперативное планирование – Тактическое – Стратегическое
  2. Стратегическое – Оперативное планирование- Тактическое
  3. Стратегическое –Тактическое- Оперативное планирование
4. При каком способе постановки задачи сотрудник самостоятельно определяет, какой будет результат, а также способы решения?
  1. По проблеме
  2. По результату
  3. По алгоритму
5. Какой вид контроля предполагает только одну контрольную точку, по времени совпадающую со сроком достижения цели?
  1. Текущий
  2. Промежуточный
  3. Выборочный
  4. Итоговый
6. Какие действия необходимо выполнить в процессе подготовки к встрече? (множественный выбор)
  1. Определить цель
  2. Забронировать переговорку
  3. Получить обратную связь по итогам встречи
  4. Отправить приглашение
7. На каком из этапов встречи стоит приступить к вопросам мотивационного интервью, мозговому штурму, групповой работе или показу презентации?
  1. Вступление
  2. Основная часть
  3. Заключение
8. Что такое эволюционный подход при выстраивании бизнес-процессов?
  1. Постепенные изменения с определенным лимитом одновременных внедрений, которые протекают без участия организатора процесса
  2. Управляемые и постепенные изменения с лимитом одновременных внедрений
  3. Управляемые и быстрые изменения, с определенным лимитом одновременных внедрений
9. Какие 2 принципа важно соблюдать при организации текущих бизнес-процессов? (множественный выбор)
  1. Выстраивать сначала самые сложные бизнес-процессы
  2. Всегда описывать «как есть»
  3. Не менять процесс во время описания
  4. Все улучшения встраивать сразу
10. Какие виды тайм-менеджмента существуют?
  1. Простой и сложный
  2. Простой и системный
11. Что такое портрет кандидата?
  1. Перечень hard skills и трудовых обязанностей
  2. Перечень hard и soft skills, трудовых обязанностей и особенностей, которые могут повлиять на подбор кандидата
  3. Список источников для поиска кандидата на вакансию
12. Источник поиска кандидатов – это:
  1. Все возможные ресурсы, которые мы используем для того, чтобы найти нового сотрудника. При этом не важно, в активном он поиске или нет
  2. Площадка, на которой человек размещает свое резюме
  3. Это ресурсы, где можно найти людей, которые в активном поиске работы
13. Какой блок не нужно прорабатывать для успешной адаптации нового сотрудника?

1. Знания и навыки
  2. Задачи
  3. Социально-психологический аспект
  4. Все перечисленные блоки нужно прорабатывать
14. На каком этапе развития команды проявляется запрос людей на личностный рост и саморазвитие?
1. Формирование
  2. Нормирование
  3. Нормальная деятельность
15. Что такое мотиватор?
1. То, что имеет значение для человека, вдохновляет, поднимает его на работу по утрам. Драйверы, которые толкают к цели
  2. Умение находить индивидуальный подход к каждому сотруднику
  3. Целенаправленные действия руководителя для создания у сотрудников настроения на работу, при котором достигается максимальный результат
16. Ситуационное лидерство – это:
1. Набор инструментов руководителя для управления сотрудниками
  2. Умение применять различные стили руководства
  3. Применение одного из 4 стилей руководства в зависимости от ситуации и уровня готовности подчиненного к ней
17. Что такое сопротивление сотрудника?
1. Действие или бездействие со стороны руководителя в ответ на сопротивление сотрудника
  2. Сопротивление со стороны сотрудника целям, причинам возникновения задачи и ее содержанию
  3. Действия или бездействия со стороны сотрудника в ответ на поставленную задачу или изменения в рабочих процессах
18. Какой способ подачи обратной связи выбрать если необходимо помочь улучшить результат сотрудника?
1. Негативная обратная связь
  2. Позитивная обратная связь
  3. Развивающая обратная связь
19. Что такое самоделегирование?
1. Когда сотрудник проявляет инициативу в работе без согласования с руководителем
  2. Когда руководитель делегирует задачу самому себе
  3. Когда руководитель делегирует задачу другому руководителю
20. Выберите верный порядок процесса делегирования:
1. Подготовка – Анализ – Реализация
  2. Анализ – Подготовка – Реализация
  3. Подготовка – Реализация – Анализ

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

**Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса.**

**Требования к образованию и обучению лица, занимающего должность преподавателя:** высшее образование — специалитет или магистратура, направленность (профиль) которого, как правило, соответствует преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю).

**Дополнительное профессиональное образование** — профессиональная переподготовка, направленность (профиль) которой соответствует преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю).

Педагогические работники обязаны проходить в установленном законодательством Российской Федерации порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда.

Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года.

**Требования к опыту практической работы:** при несоответствии направленности (профиля) образования преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю) — опыт работы в области профессиональной деятельности, осваиваемой слушателями или соответствующей преподаваемому учебному курсу, дисциплине (модулю).

**Преподаватель:** стаж работы в образовательной организации не менее одного года; при наличии ученой степени (звания) — без предъявления требований к стажу работы.

**Особые условия допуска к работе:** отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации

Прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации

Прохождение в установленном законодательством Российской Федерации порядке аттестации на соответствие занимаемой должности.

### **Требования к материально-техническим условиям**

Организация проводит занятия по адресу: г. Москва, ул. Суцеский Вал, д. 18. Аудитории для занятий расположены на 11-м этаже здания.

Все занимаемые помещения соответствуют обязательным нормам пожарной безопасности и требованиям санитарно-эпидемиологических служб. Помещения имеют централизованные системы водоснабжения, отопления и канализации. Воздухообмен помещений обеспечивается современными системами кондиционирования, за счет приточно-вытяжной вентиляционной системы.

Учебным центром СКБ Контур заключен договор с организацией общественного питания о возможности обеспечения слушателей питанием.

В учебной аудитории проводятся лекции и практические занятия. Аудитория оснащена столами и стульями, в составе учебного оснащения маркерная доска и флипчарт, в случае необходимости подключается мультимедийный проектор, слушателям предоставляются компьютеры.

Компьютерная сеть учебного центра оснащена необходимым оборудованием для доступа в интернет по выделенному каналу. На каждом компьютере обеспечен постоянный доступ к компьютерной программе «Контур.Школа».

Для проведения вебинаров и онлайн-трансляций используется оснащенная современным оборудованием видеостудия:

- помещение оборудовано посадочными местами для спикера(ов);
- спикеру предоставляется персональный компьютер с соответствующими мультимедийными характеристиками (Intel Core i3 либо идентичные по характеристикам, оперативная память: от 4 Гб и выше для всех ОС), со стабильным соединением с сетью Интернет на скорости не менее 1 Мбит/с;
- видеочамера (максимальное разрешение видео — не менее 3840 x 2160).

Размещение материалов вебинаров и доступ к ним участников обеспечивает техническая платформа (сайт, система управления сайтом, другие технические средства):

1. Трансляция вебинара в режиме реального времени.
2. Хранение, систематизация записей вебинаров, с предоставлением участникам возможности просмотра записи онлайн.
3. Хранение, систематизация и доступ к скачиванию материалов учебных программ.
4. Напоминание участникам о предстоящем вебинаре за 1 час до начала мероприятия.
5. Использование защищенных соединений, передача и прием видео и звука по протоколам RTMP(S) или аналогичным.
6. Управление качеством и разрешением передаваемого/принимаемого видео вплоть до разрешения HD 720p на каждого участника мероприятия (адаптивный стриминг).
7. Обмен короткими текстовыми сообщениями (чат).
8. Осуществление записи мероприятий в формате, не требующем конвертации для проигрывания (mp4, AVI, WMA и т.д.).
9. Система регистрации на вебинар.
10. Техническое сопровождение проведения вебинара.
11. Отображение числа участников.
12. Техническая доступность услуги не менее 99,8% времени.
13. Устойчивость при проведении вебинара при единовременном подключении до 3000 участников.
14. Возможность участия пользователей на вебинарах в браузерах Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome, Apple Safari с установленным плагином Adobe Flash Player.
15. Передача аудио- и видеоинформации на персональные компьютеры участников реализована при скорости интернет-соединения не менее 134 кбит/с.

Основные функции программы Контур.Школа:

1. Размещение расписания и описания учебных программ и условий обучения.
2. Онлайн-трансляция учебных занятий с возможностью обратной связи.
3. Размещение тестов и проведение онлайн-тестирования.
4. Размещение и выбор образовательного контента и заданий для слушателей.
5. Хранение учебно-методических материалов.
6. Обратная связь слушателей к организаторам и преподавателям.
7. Автоматическая фиксация хода учебного процесса, промежуточных и итоговых результатов слушателей.
8. Хранение информации о ходе учебного процесса и результатов обучения в течение периода обучения.
9. Сбор и хранение заявок на обучение и сведений о слушателях.
10. Создание и актуализация контента и учебно-методических материалов.
11. Информационно-консультационное обслуживание слушателей.

## **Требованиям к информационным и учебно-методическим УСЛОВИЯМ**

### **Список литературы**

1. Конфликт — это подарок. Как направить энергию разногласий в мирное русло / [Нейт Региер]; Манн, Иванов и Фербер; 2018. – 272 с.
2. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/[Дмитрий Болдогоев, Светлана В. Иванова, Оксана Жигилий, Анна Глотова, Эмма Борчанинова]; Иванова С.В.; 2020. – 330 с.
3. Секрет. Что знают и делают великие лидеры/ Кен Бланшар, Марк Миллер. Электронный ресурс. URL: <https://litresp.ru/chitat/ru/Б/blanshar-ken/sekret-cto-znayut-i-delayut-velikie-lideri>
4. Школа продаж/ [Александр Деревницкий]; Манн, Иванов и Фербер; 2020. – 480 с.
5. Эмоциональный интеллект. Российская практика / [Сергей Шабанов, Алена Алешина]; Манн, Иванов и Фербер; 2022. – 429 с.
6. Эффективный руководитель /[Питер Друкер]; Манн, Иванов и Фербер; 2018. - 235 с.

### **Периодические издания**

- Контур Журнал – новости и статьи по продажам <https://kontur.ru/articles/prodazhi>
- Бизнес портал – новости, статьи <https://zhazhda.biz/>
- Бизнес портал – новости и полезные статьи [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru)

### **Интернет-ресурсы**

- Ресурсы Google
- <https://kontur.ru/talk>
- <https://glvrd.ru/>
- <https://ru.padlet.com/>
- <https://kontur.ru/compass>
- <https://skbkontur-focus.ru/>