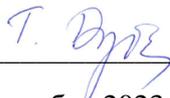


АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР СКБ КОНТУР»

Утверждаю
Директор АНО ДПО
«Учебный центр СКБ Контур»

 Т.В. Рубан
1 сентября 2023 г.



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
дополнительная общеразвивающая программа

**ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДСТВА
И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ**

Документ: Свидетельство

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

Срок обучения: 4 недели

Объем программы: 72 ак. ч.

Москва, 2023

Оглавление

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
1.1. Назначение программы.....	3
1.2. Нормативные документы, регламентирующие разработку дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	3
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	3
2.1. Цели дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	3
2.2. Требования к слушателю дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы	3
2.3. Срок освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	3
2.4. Трудоемкость дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	3
2.5. Планируемые результаты обучения по итогам освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	4
3. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА	5
3.1. Учебный план	5
3.2. Содержание.....	7
3.3 Календарный учебный график.....	9
4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ - ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩЕЙ ПРОГРАММЫ.....	11
4.1. Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса.	11
4.2. Материально-технические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.	11
4.3. Информационные и учебно-методические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.....	12
4.4. Общие требования к организации образовательного процесса.	12
5. СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	13
5.1. Формы контроля знаний и требования к его проведению	13
5.2. Критерии оценки знаний слушателей	14
5.3. Фонд оценочных средств.....	15

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение программы

Дополнительная общеобразовательная программа дополнительная общеразвивающая программа «Особенности руководства и управления командой» направлена на получение практических навыков и теоретических знаний, необходимых для понимания основ продаж товаров или услуг на различных рынках сбыта.

Программа регламентирует цели, планируемые результаты, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса, оценку качества подготовки слушателей и включает в себя: учебный план, фонды оценочных средств, программу итоговой аттестации, календарный учебный график и другие материалы, обеспечивающие качество подготовки слушателей.

1.2. Нормативные документы, регламентирующие разработку дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
3. Приказ Минпросвещения России от 09.11.2018 № 196 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам".

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1. Цели дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

Основная цель программы – приобретение слушателем новых компетенций и практических навыков для профессиональной деятельности, направленной на повышение уровня продаж, развития необходимых для совершения продаж компетенций.

Задачи дисциплины

В процессе изучения курса «Особенности руководства и управления командой» необходимо решить следующие задачи:

- научиться организовывать деятельность отдела;
- изучить инструменты работы руководителя;
- научиться управлять людьми.

2.2. Требования к слушателю дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

К освоению дополнительной общеобразовательной программы – дополнительной общеразвивающей программы допускаются любые лица без предъявления требований к уровню образования.

Возраст слушателей: 18 лет и старше.

2.3. Срок освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

Нормативный срок освоения программы – 4 недели.

2.4. Трудоемкость дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы

Объем образовательной программы составляет 72 академических часа. Из них 31 академический час самостоятельного обучения, 41 академический час работы на образовательной онлайн-платформе.

2.5. Планируемые результаты обучения по итогам освоения дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.

В результате обучения слушатели должны будут овладеть следующими знаниями, умениями и навыками:

Знать:

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

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

Владеть:

- Навыком постановки задач и контроля исполнения
- Навыком подбора и адаптации персонала
- Навыком управления людьми

3. СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

3.1. Учебный план для заочной формы обучения с ДОТ и ЭО

№ 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	
1	Портрет руководителя	10	5	4	1	Зачет
1.1	Компетенции руководителя	4	2	2	–	Тестирован ие
1.2	Принципы руководителя	2	1	1	–	Тестирован ие
1.3	Задачи руководителя	4	2	1	1	Тестирован ие
2	Организация деятельности	22	11	8	3	Зачет
2.1	Горизонт планирования и распределение задач	3	2	1	–	Тестирован ие
2.2	Постановка задач	5	2	2	1	Тестирован ие
2.3	Контроль исполнения	3	2	1	–	Тестирован ие
2.4	Организация рабочих встреч и совещаний	3	2	1	–	Тестирован ие
2.5	Как выстраивать новый бизнес- процесс	5	2	2	1	Тестирован ие
2.6	Тайм-менеджмент	3	1	1	1	Тестирован ие

№ 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	Построение команды	16	7	6	3	Зачет
3.1	Подбор персонала	5	3	2	–	Тестирован ие
3.2	Поиск кандидата	3	2	1	–	Тестирован ие
3.3	Адаптация нового сотрудника в отделе	3	1	1	1	Тестирован ие
3.4	Работа с командой	5	1	2	2	Тестирован ие
4	Управление людьми	22	8	8	6	Зачет
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
	ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ	2	–	–	2	Зачет
	Всего:	72	31	26	15	–

3.2. Содержание

Тема 1. Портрет руководителя

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»

Тема 2. Организация деятельности

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

Тема 3. Построение команды

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.

Тема 4. Управление людьми

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

3.3 Календарный учебный график

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

Срок освоения программы — 4 недели. Начало обучения — по мере набора группы. Примерный режим занятий: 1-2 академических часа в день. Промежуточная и итоговые аттестации проводятся согласно графику.

Примерный режим занятий слушатели определяют самостоятельно, но не более установленного срока обучения. Примерный график освоения программы:

№	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				

4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ - ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБЩЕРАЗВИВАЮЩЕЙ ПРОГРАММЫ

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

Образовательный процесс по программе «Особенности руководства и управления командой» осуществляется преподавателями с профильным высшим или средним профессиональным образованием: квалификация преподавателей соответствует требованиям квалификационных справочников по должности «преподаватель». Все задействованные при реализации программы преподаватели владеют технологиями организации образовательного процесса взрослых, основываются на своем жизненном опыте (бытовом, профессиональном и социальном) и учитывают особенности мышления и эмоционально-волевой сферы слушателей.

В соответствии с Профессиональным стандартом № 01.003 «Педагог дополнительного образования детей и взрослых», утвержденного Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 5 мая 2018 г. № 298н, к преподавателям, обеспечивающим реализацию дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы предъявляются следующие требования:

Требования к образованию и обучению	Высшее образование или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования "Образование и педагогические науки". ИЛИ Высшее образование либо среднее профессиональное образование в рамках иного направления подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования при условии его соответствия дополнительным общеразвивающим программам, реализуемым организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и получение при необходимости после трудоустройства дополнительного профессионального образования по направлению подготовки "Образование и педагогические науки"
Требования к опыту практической работы	Для старшего педагога дополнительного образования – не менее двух лет в должности педагога дополнительного образования, иной должности педагогического работника.
Особые условия допуска к работе	Отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации

4.2. Материально-технические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.

Для проведения занятий и самостоятельной работы слушателей в организации имеются помещения, оборудованные компьютерами, проектором, экраном, доской.

Программное обеспечение для обеспечения обучения с ДОТ и ЭО:

Система дистанционного обучения.

Наличие библиотеки учебных материалов в электронном виде

4.3. Информационные и учебно-методические условия реализации дополнительной общеобразовательной программы - дополнительной общеразвивающей программы.

Дополнительная общеобразовательная программа – дополнительная общеразвивающая программа обеспечивается учебно-методическими материалами по всем модулям образовательной программы.

Фонд учебно-научной библиотеки содержит основную и дополнительную учебную, учебно-методическую, научную литературу, справочно-библиографические и периодические издания (в том числе и на электронных носителях) по всем темам и дисциплинам реализуемой программы.

Список литературы

1. Конфликт — это подарок. Как направить энергию разногласий в мирное русло / [Нейт Регьер]; 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.; 2008. – 330 с.
3. Секрет. Что знают и делают великие лидеры/ [Кен Бланшар, Марк Миллер]; Секрет. Что знают и делают великие лидеры; 2005. –61 с.
4. Школа продаж/ [Александр Деревницкий]; Манн, Иванов и Фербер; 2013. – 480 с.
5. Эффективный руководитель /[Питер Друкер]; Манн, Иванов и Фербер; 2018. - 235 с.
6. Эмоциональный интеллект. Российская практика / [Сергей Шабанов, Алена Алешина]; Манн, Иванов и Фербер; 2014. – 657 с.

Интернет-ресурсы:

- 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

4.4. Общие требования к организации образовательного процесса.

При реализации дополнительной общеобразовательной программы – дополнительной общеразвивающей программы используется лекционно-семинарская система, практические занятия, индивидуальные и групповые консультации, мастер-классы и другие интерактивные формы обучения. Интегративно-дифференцированная организация занятий в процессе подготовки слушателей позволяет не только адаптировать образовательный процесс к индивидуальным особенностям и интересам слушателей, но и обеспечить свободу выбора и вариативность образования, сформировать у слушателей стремление к самообразованию, способствовать решению индивидуальных задач развития личности.

Особую значимость на уровне технологии обучения имеет организационно-педагогическое условие, предполагающее организацию самостоятельной работы слушателей как средство формирования профессиональных компетенций. Самостоятельная работа слушателей является обязательной составляющей образовательного процесса подготовки слушателей дополнительной общеобразовательной программы – дополнительной общеразвивающей программы.

Применение дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Дистанционные образовательные технологии применяются частично.

В учебном процессе могут использоваться следующие организационные формы учебной деятельности:

- обзорные (установочные) лекции с использованием дистанционных образовательных технологий;
- самостоятельная работа с СДО: работа с электронным учебником, просмотр видеолекций и др.;
- самостоятельная работа с программами контроля знаний (тестами);
- консультации (индивидуальные с применением электронных средств, групповые и предэкзаменационные);
- семинары с использованием дистанционных образовательных технологий;
- коллоквиумы;
- итоговые аттестационные работы.

5. СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

5.1. Формы контроля знаний и требования к его проведению

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

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 - процедура, проводимая с целью установления уровня знаний, слушателей с учетом прогнозируемых результатов обучения и требований к результатам освоения образовательной программы.

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, который демонстрирует качество полученных навыков, определяет уровень усвоения слушателями учебного и практического материала и охватывает все содержание, установленное соответствующей дополнительной общеобразовательной программой - дополнительной общеразвивающей программой.

Итоговая аттестация проводится в форме тестирования, в том числе с использованием технических возможностей системы СДО.

Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается Свидетельство.

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

При разработке оценочных средств для контроля качества изучения дисциплин учтены все виды связей между включенными в них знаниями, умениями, навыками, позволяющие установить качество сформированных у слушателей компетенций по видам деятельности и степень общей готовности выпускников к применению знаний на практике.

В качестве оценочных средств для проведения текущего контроля и аттестации в целом по всем дисциплинам учебного плана используются как инновационные формы контроля, так и классические.

Фонды оценочных средств соответствуют целям и задачам дополнительной общеобразовательной программы, учебному плану и обеспечивают оценку качества компетенций, приобретаемых слушателями.

5.2. Критерии оценки знаний слушателей

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

Критерии оценки аттестации – зачета:

1. 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 демонстрировали отличный уровень знаний и умений слушателей. Не менее 80% правильных ответов при решении тестов.

2. 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 демонстрировали неудовлетворительный уровень знаний и умений слушателя. Менее 80% правильных ответов при решении тестов.

5.3. Фонд оценочных средств

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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. Высокий 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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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 внедрять сразу
3. Что важно делать при проектировании новых бизнес-процессов?
1. Заранее рассчитывать все возможные риски
 2. Ставить четкие цели улучшений
 3. Выбрать 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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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. Число кандидатов с предыдущего этапа / Число кандидатов со следующего этапа * 100%
 2. Число кандидатов, прошедших этап / Число кандидатов на предыдущем этапе * 100%
 3. Количество принятых на работу / 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

Тест к уроку «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 рабочих 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 рабочих сайтах?
 1. Не использовать рабочие сайты
 2. Составить автопоиск с использованием операторов
 3. Выставить как можно больше фильтров

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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

Тест к уроку «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 делегируют 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 руководители 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