

Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Региональный кадровый центр государственного и муниципального управления»

ГАУ ДПО СО «РКЦГМУ»

УТВЕРЖДАЮ:



О.С. Завитаева

«*О.С. Завитаева*» 2021 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Эффективный руководитель»

Екатеринбург
2021

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность личностно-профессионального развития и совершенствования управленческих компетенций руководителей обусловлена высоким темпом всех социальных процессов, режимом жизнедеятельности и требованиями к личности руководителя. В науке и практике накоплен достаточный и всесторонний фонд знаний, позволяющий решать проблему повышения профессиональной компетентности руководителей высшего звена на основе системного подхода с привлечением психологических, педагогических, экономических концепций.

В дополнительной профессиональной образовательной программе повышения квалификации «Эффективный руководитель» раскрыты психологические механизмы достижения максимальной профессиональной эффективности, технологии формирования управленческой компетентности в деловой и межличностной коммуникации, в различных формах управленческого и командного взаимодействия. В программе представлены технологии мотивации, формирования команды, использования бережливых технологий для повышения результативности деятельности. Отдельно освещаются вопросы использования цифровых технологий и современных онлайн платформ в деятельности руководителя, а также методы и приемы профилактики эмоционального выгорания и повышения стрессоустойчивости.

Программа повышения квалификации для руководителей «Эффективный руководитель» разработана на основе основных требований к реализации повышения квалификации на основе законодательства Российской Федерации, стандартов, направлена на повышение уровня теоретических и практических навыков слушателей по данной тематике, носит практический характер.

Программа построена на основе действующей нормативной базы, рассчитанных на обучение лиц, занимающих управленческие и исполнительские должности в структурах органов государственной власти, а именно: Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указа Президента РФ от 21.02.2019 N 68 "О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации», Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдаются удостоверения о повышении квалификации установленного образца.

Дополнительная профессиональная образовательная программа повышения квалификации ««Эффективный руководитель»» разработана:

Токаревой Ю.А., доктором психологических наук, доцентом, заведующей кафедрой управления персоналом и психологии Уральского гуманитарного института Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина

Казаевой Е.А., доктором педагогических наук, доцентом кафедры управления персоналом и психологии Уральского гуманитарного института Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Пономаревой О.Я., кандидатом психологических наук, доцентом кафедры управления персоналом и психологии Уральского гуманитарного института Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

1. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цель программы: актуализация знаний по вопросам эффективного управления персоналом, способностей руководителя к личностно-профессиональной самореализации и саморазвитию, способствующих продуктивности деловых связей на государственной гражданской службе в Свердловской области.

Область профессиональной деятельности слушателей: руководящая деятельность, профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Свердловской области, направленная на обеспечение исполнения функций государственных органов Свердловской области, административных регламентов.

Успешное завершение обучения по данной ДПОП позволит слушателям решать следующие **профессиональные задачи** в соответствии с видами профессиональной деятельности:

организационно-управленческая деятельность:

организация взаимодействия с внешними организациями и гражданами;

обеспечение исполнения основных функций, административных регламентов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти Свердловской области;

информационно-методическая деятельность:

защита служебной и конфиденциальной информации, обеспечение открытого доступа граждан к информации в соответствии с положениями законодательства;

коммуникативная деятельность:

участие в организации взаимодействия между соответствующими органами и организациями с институтами гражданского общества, средствами массовой коммуникации, гражданами;

участие в организации внутренних коммуникаций;

участие в подготовке и проведении коммуникационных кампаний и мероприятий в соответствии с целями и задачами государственного управления;

участие в обеспечении связей с общественностью соответствующих органов и организаций;

вспомогательно-технологическая (исполнительская):

обеспечение исполнения основных функций, административных регламентов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти Свердловской области.

организационно-регулирующая деятельность:

участие в осуществлении внутреннего контроля использования ресурсов органов государственной власти Свердловской области.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

В результате освоения дополнительной профессиональной образовательной программы «Эффективный руководитель» слушатели должны:

ЗНАТЬ	критерии оценки эффективности государственного управления и технологии самооценки управленческих компетенций, потенциала руководителя; нормы речевого поведения в официально-деловой сфере общения; сущность и содержание проекта «бережливые технологии», принципы бережливого производства
УМЕТЬ	использовать в практике деловой коммуникации приемы, направленные на повышение результативности общения; осуществлять оценку эффективности управленческого взаимодействия, планировать и достигать командных целей и результатов; осуществлять процесс вовлечения, мотивирования персонала, создавать условия для достижения максимальной результативности; использовать в управленческой деятельности современные цифровые технологии
ВЛАДЕТЬ	навыками командообразования; основами цифрового управления; техниками эффективной коммуникации и без конфликтного взаимодействия
БЫТЬ КОМПЕТЕНТНЫМ	в разработке грамотных решений; в умении работать с любой информацией; в достижении личных и командных целей; в саморегулировании; в общительности; в позитивном или адекватном отношении к подчиненным; в ориентации на развитие; в конструктивности к себе, коллегам; в способности осуществлять деловое общение, вести деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации.

Общее количество часов образовательной программы составляет **36** академических часов (очная форма обучения).

Режим занятий: 6-9 часов в день, 5 дней.

3. СОДЕРЖАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

УЧЕБНЫЙ И УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНЫ дополнительной профессиональной образовательной программы

«Эффективный руководитель»

Категория слушателей: государственные гражданские служащие Свердловской области.

Срок обучения: 36 часов.

Форма обучения: очная

№ п/п	Наименование модулей, разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе аудиторных		Форма контроля
			Лекции	Семинары, практические занятия	
1	2	3	4	5	6
УЧЕБНЫЙ ПЛАН					
1.	Модуль 1. Управленческие компетенции руководителя в системе государственной службы	6	2	4	Текущий контроль
2.	Модуль 2. Деятельность руководителя по повышению эффективности управленческого взаимодействия	12	4	8	Текущий контроль
3.	Модуль 3. Внедрение бережливых технологий в деятельность органов власти. «Бережливая администрация»	4	2	2	Текущий контроль
4.	Модуль 4. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности государственных служащих. Развитие личностной эффективности	6	0	6	Текущий контроль
5.	Модуль 5. Этика и этикет на государственной службе. Техники эффективных коммуникаций	6	2	4	Текущий контроль
6.	Итоговая аттестация	2	0	2	Зачет в форме тестирования
	ИТОГО	36	10	26	
УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН					
1.	Модуль 1. Управленческие компетенции руководителя в системе государственной службы	6	2	4	Текущий контроль
1.1.	Самооценка управленческого потенциала руководителя.	2	0	2	
1.2.	Использование технологии КРІ на госслужбе.	2	0	2	
1.3.	Модели профессионального развития государственных служащих, пути развития управленческих компетенций.	2	2	0	
2.	Модуль 2. Деятельность руководителя по повышению эффективности управленческого взаимодействия	12	4	8	Текущий контроль

1	2	3	4	5	6
2.1.	Критерии оценки эффективности государственного управления.	2	2	0	
2.2.	Технологии командообразования.	6	2	4	
2.3.	Антикризисное управление и мотивация профессиональной деятельности руководителя.	2	0	2	
2.4.	Цифровые технологии в оценке эффективности управления.	2	0	2	
3.	Модуль 3. Внедрение бережливых технологий в деятельность органов власти. «Бережливая администрация»	4	2	2	
3.1.	Сущность и содержание проекта «бережливая администрация», «бережливые технологии». Алгоритм создания бережливой организации. Принципы бережливого производства.	2	2	0	
3.2.	Кайдзен как практика повышения эффективности деятельности. Вовлечение персонала Администрации в процесс совершенствования.	2	0	2	
4.	Модуль 4. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности государственных служащих. Развитие личностной эффективности	6	0	6	Текущий контроль
4.1.	Конфликты: профилактика и способы разрешения. Типы конфликтных личностей, ранняя диагностика. Поведенческая стратегия во время конфликта и после него.	2	0	2	
4.2.	Стрессовые ситуации и пути выхода из них. Стресс-менеджмент.	2	0	2	
4.3.	Развитие психологической устойчивости и личностной эффективности.	2	0	2	
5.	Модуль 5. Этика и этикет на государственной службе. Техники эффективных коммуникаций	6	2	4	Текущий контроль
5.1.	Эффективное деловое взаимодействие в социальной и профессиональной среде. Техники коммуникации, коммуникативная компетентность. Технология проведения эффективного совещания. Особенности общения в цифровой среде.	2	2	0	
5.2.	Имидж руководителя – государственного служащего. Событийный подход к формированию имиджа. Формирование позитивного имиджа.	2	0	2	
5.3.	Мастерство публичного выступления.	2	0	2	
6.	Итоговая аттестация	2	0	2	Зачет в форме тестирования
	ИТОГО	36	10	26	

Календарный учебный график:

Срок обучения	недели	1				
	дни	1	2	3	4	5
виды занятий, предусмотренные ДПОП		О, А	О, А	О, А	О, А	О, А, И

О – изучение материала и выполнение практических заданий в системе очного обучения.

А – аудиторные занятия.

И – итоговая аттестация.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА
дополнительной профессиональной образовательной программы
«Эффективный руководитель»

Введение

Дополнительная профессиональная образовательная программа состоит из 5 модулей, направленных на развитие управленческих компетенций государственных гражданских служащих, в сфере формирования личностной и профессиональной эффективности.

Реализация образовательной программы построена с учетом требований к руководящему составу, а также современных форм обучения и формирования практических навыков владения деловым этикетом, построения межличностного взаимодействия, мотивации и стимулирования деятельности, а также оценки эффективности профессиональной деятельности руководителя на государственной гражданской службе Свердловской области

В программе предусмотрены лекции, практические занятия, тренажеры и задания в виде решения кейсов.

В рамках обучения предусмотрена совместная с преподавателями работа с учебно-методическими материалами.

Содержание отдельных компонентов (модулей) программы направлено на достижение единой цели программы, а также планируемых результатов ее освоения.

Модуль 1. Управленческие компетенции руководителя в системе государственной службы

1.1. Самооценка управленческого потенциала руководителя.

Характеристика управленческого потенциала руководителя. Составляющие управленческого потенциала, как параметры оценки управленческой эффективности руководителя.

Проблема оценки и самооценки управленческого потенциала. Методика самооценки управленческих компетенций. Профиль управленческой компетентности руководителя: соотнесение реального и идеального профиля управленца. Мониторинг личной и профессиональной эффективности руководителя на основе уровневой оценки управленческого потенциала.

1.2. Использование технологии КРІ на госслужбе.

Сущность и принципы системы измерения конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, связанными со стратегическими целями. Система определения параметров оценки результативности работы государственных структур, их подразделений, эффективности работы государственных служащих, удовлетворенности персонала выполняемой им работой. Проблемы управления персоналом государственной службы и использование КРІ.

Технологии КРІ направленные оценку результативности ведомств, министерств, их подразделений, отдельных работников, повышение прозрачности деятельности государственных органов.

1.3. Модели профессионального развития государственных служащих, пути развития управленческих компетенций.

Модель реального и «идеального» руководителя в планировании и реализации процесса профессионального развития. Работа по развитию основных управленческих компетенций руководителя. Мотивация самообразования.

Мероприятия, направленные на саморазвитие руководителя, как фактора успешности в функционировании организации.

Формирование мотивационно-ценностного отношения к управленческой деятельности всего коллектива организации. Обеспечение профессионально-личностных достижений, основанных на индивидуальном опыте.

Психологические инструменты повышения управленческих качеств и способностей.

Модуль 2. Деятельность руководителя по повышению эффективности управленческого взаимодействия

2.1. Критерии оценки эффективности государственного управления.

Характеристика результативности управленческой деятельности объекта и субъекта управления посредством критериев количественной и качественной оценки. Объекты оценки эффективности. Принципы и подходы к оценке эффективности государственного управления.

Комплексная оценка эффективности государственного управления: целевой и функциональный аспекты.

Оценка технической и экономической эффективности.

Ценностно-рациональные, целерациональные и прагматические критерии эффективности управленческой деятельности. Меры по повышению эффективности деятельности государственных органов и подведомственных организаций. Ключевые компетенции руководителя в системе государственной службы. Развитие управленческого потенциала руководителя в системе государственного управления.

2.2. Технологии командообразования.

Команда как вид группы высшего уровня развития. Командообразование как условие повышения эффективности управленческого взаимодействия. Признаки эффективной команды.

Психологические принципы и подходы к формированию команды. Уровни и модели внутрикомандного взаимодействия в зависимости от цели, задач деятельности. Распределение ролей и структуры взаимодействия в команде. Управление взаимоотношениями в команде. Коммуникации в команде. Взаимодействие команд.

2.3. Антикризисное управление и мотивация профессиональной деятельности руководителя.

Причины кризисов и факторы их определяющие. Антикризисное управление и личность руководителя.

Управленческие компетенции антикризисного руководителя и их формирование.

Мотивация руководителя как условие антикризисного управления.

Специфика деятельности руководителя в режиме ежедневного выполнения задач, в проектном режиме, в кризисных ситуациях: сходство и различия подходов.

Функции антикризисной команды и принципы ее формирования. Роль руководителя в выходе из кризиса и кризисной ситуации.

2.4. Цифровые технологии в оценке эффективности управления.

Основы использования цифровых технологий в оценке эффективности управления и управленческой деятельности.

Принципы и этапы оценки эффективности управления с использованием цифровых и традиционных технологий.

Программное обеспечение для анализа данных и подготовки отчетов в цифровом формате, презентации, использования ИКТ для командной работы и общения, создание и редактирование контента результатов работы.

Возможности интернет-ресурсов и программных продуктов при решении управленческих задач. Использование современного программного обеспечения, повышающего эффективность обработки, представления и передачи информации (Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Outlook). Применение современного программного обеспечения для управления проектами, коммуникации и совместной работы (Project Expert, Trello, Wrike, Miro, Zoom).

Интернет-ресурсы в деятельности представительных органов власти. Управление информационными потоками. Взаимодействие со СМИ в работе руководителя в системе государственного управления.

Модуль 3. Внедрение бережливых технологий в деятельность органов власти. «Бережливая администрация»

3.1. Сущность и содержание проекта «бережливая администрация», «бережливые технологии». Алгоритм создания бережливой организации. Принципы бережливого производства.

Концепция «Бережливое производство» (lean production) в содействии процесса повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Сущность рекомендуемого комплекса методов и инструментов по всем направлениям деятельности, позволяющих производить товары и оказывать услуги в минимальные сроки и минимальными затратами с требуемым потребителем качеством.

Создание системы бережливого производства. Создание культуры производственной среды, культуры взаимоотношений, организационно-распорядительная культура, создание высокого уровня технической и технологической оснащенности, создание высококачественной продукции (качественные услуги), достижение высокого уровня качества всех процессов, а также ориентация на минимизацию потерь.

Принципы и уровни планирования внедрения «бережливых технологий» в органах власти, государственных учреждениях. Инициативы по использованию бережливых технологий в практике государственного управления.

3.2. Кайдзен как практика повышения эффективности деятельности. Вовлечение персонала Администрации в процесс совершенствования.

Концепция Масааки Имаи, как основа практики управленческой деятельности. Отличия кайдзен от традиционного подхода. Принципы кайдзен в мотивации и внедрении системы постоянного стремления к улучшению стандартизованных действий и процессов. Реализация основных концептуальных положений: Рациональное использование ресурсов; Планирование времени; Расстановка приоритетов.

Основные инструменты кайдзен. BSC (Сбалансированная система показателей), 5S (Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте, Стандартизация, Самодисциплина), TQC (Всеобщий контроль качества), TPM (Всеобщий уход за оборудованием), JIT (Система «Точно вовремя») и многопроцессный подход. Правила гемба. «Зонтик кайдзен».

Модуль 4. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности государственных служащих. Развитие личностной эффективности

4.1. Конфликты: профилактика и способы разрешения. Типы конфликтных личностей, ранняя диагностика. Поведенческая стратегия во время конфликта и после него.

Понятие конфликта. Признаки конфликта. Позитивные функции конфликта. Психологический подход к изучению конфликтов (Э.Берн, Б.Хеллингер, Л. Фестингер М.Дойч, М.Шериф, К.Левин). Структурные характеристики конфликтов (стороны, условия, предмет конфликта, действия участников, исход). Возникновение конфликтной ситуации и инцидент. Динамические характеристики (стадии развития конфликта, процессы на них возникающие, регуляторы динамики конфликта). Конфликтное поведение. Типы конфликтных личностей. Экспресс-диагностика. Конструктивное или деструктивное развитие конфликтов и факторы их «управляемости». Переговоры и посредничество в конфликте. Способы саморегуляции эмоционального состояния в конфликтных ситуациях. Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению К.Томаса. Приемы эффективного взаимодействия в конфликте (ассертивное взаимодействие, разрушение ролевых стереотипов, варианты реагирования на агрессию). Принципы эффективного взаимодействия в профессиональной среде. Техники коммуникации и управления конфликтами.

4.2. Стрессовые ситуации и пути выхода из них. Стресс-менеджмент.

Понятие и источники, последствия стресса: Определение стресса. Источники стресса (внешние, зависящие от организации, зависящие от работника). Физиологические, психологические, поведенческие проявления стресса. Фазы стресса (Г.Селье). Модель стресса. Стресс-менеджмент. Стратегии управления стрессом: позитивные и негативные функции стресса. Управление стрессом на уровне организации и работника. Диагностика стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге. Диагностика уровня агрессивности А.Ассингера. Эмоции человека. Формула эмоций. Диагностика уровня эмоционального выгорания В.В.Бойко. Саморегуляция и эффективное взаимодействие в конфликте и ситуации стресса различных типов личности в системе государственного управления. Стрессовые ситуации в профессиональной деятельности государственных служащих и пути выхода из них. Антистрессовые программы.

4.3. Развитие психологической устойчивости и личностной эффективности.

Психологическая устойчивость личности руководителя системы государственного управления как фактор экономии времени для достижения личного результата. Причины и обстоятельства «амплитуды отклонений» от прямой движения к цели. Понятие личностной эффективности. Сила личности руководителя – государственного служащего и ее влияние на достижение личностной эффективности. «Цена» принятия решения или мера личной ответственности. Инструменты и методы повышения личной эффективности в тайм-менеджменте и самоменеджменте. Сбалансированная система эффективного отдыха. Роль самомотивации в повышении личностной эффективности. Актуальность неосознаваемых установок в управлении личной эффективностью: стереотипы, алгоритмы, вариативность, внутренняя игра. Понятие «самокоучинга». Техники построения «Колеса баланса» и «Мастер-плана».

Модуль 5. Этика и этикет на государственной службе. Техники эффективных коммуникаций

5.1. Эффективное деловое взаимодействие в социальной и профессиональной среде. Техники коммуникации, коммуникативная компетентность. Технология проведения эффективного совещания. Особенности общения в цифровой среде.

Понятие коммуникации. Типы и виды коммуникаций. Специфика и основные задачи деловой коммуникации в системе государственного управления. Коммуникативная компетентность. Коммуникативные роли (модели поведения) в процессе делового общения руководителей – государственных служащих. Коммуникативная культура в деловом общении в системе государственного управления. Барьеры в коммуникациях: причины и условия возникновения, приемы устранения. Вербальные средства делового общения. Деловое общение как обмен информацией. Психотехника речи. Стили (мужской, женский) и виды слушания (пассивное, активное). Приемы активного слушания. Принципы проведения корпоративных и публичных мероприятий.

5.2. Имидж руководителя – государственного служащего. Событийный подход к формированию имиджа. Формирование позитивного имиджа.

Понятие и функции имиджа в общении руководителя – государственного служащего. Имиджирование. Основные подходы к изучению имиджа. Ценностные функции имиджа. Современная типология имиджа. Субъекты имиджирования в системе государственного управления. Технологии имиджирования. Модели поведения. Телесный имидж. Тактика общения. Этикет как технология делового общения. Этика деловых отношений с коллегами, подчиненными и руководством. Этика делового контакта. Ведение переговоров: этические аспекты, основные ошибки, репутационные риски. Правила делового поведения. Использование современных информационных технологий в деловых отношениях. Этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.

5.3. Мастерство публичного выступления.

Виды публичных речей; особенности информирующих, убеждающих, совещательных и развлекательных речей. Информационные жанры публичной речи. Принцип внимания к адресату. Принцип движения. Анализ информирующих речей. Убеждающая речь как ключевая компетенция руководителя в системе государственного управления. Доказательность – основное свойство убеждающей речи. Доводы, их виды. Ошибки в аргументации. Фразы, которых необходимо избегать. Убеждение и манипуляция. Аргументы и уловки. Анализ убеждающих речей. Работа над содержанием речи. Отбор содержания; оценка источников. Композиция речи. Ошибки содержания и композиции. Редактирование текстов. Мастерство публичных выступлений.

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Учебная и научная литература:

1. Аннушкин, В. И. Риторика. Вводный курс [Электронный ресурс]: учеб.пособие / В. И. Аннушкин. – М.: Флинта: Наука, 2011. – 296 с. (ЭБС «Лань»).
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология : [теория и практика] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 6-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. - 525 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Пер. с англ. М.: Эксмо, 1992.
4. Боронина Л. Н. Основы управления проектами: Учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 134 с.
5. Борщевский Г. А., Калмыков Н. Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих // Ars Administrandi (Искусство управления), 2017. – Том 9, № 4. – С. 550–569.
6. Бушуева, И. П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект: Дисс. канд. соц. наук / И. П. Бушуева. – Нижний Новгород, 2015. – 202 с.
7. Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия. - СПб.: Питер, 2001
8. Воронина Л. И. Организация муниципальной службы в Свердловской области: справочник / Л. И. Воронина // Администрация Губернатора Свердловской области, Ресурсный кадровый центр Свердловской области. – Екатеринбург, 2013. – 261 с.
9. Воронина Л. И. Состояние и перспективы развития ресурсного обеспечения дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих / Л. И. Воронина // Образование взрослых в современной России: сб. науч. ст. / Урал. гос. ун-т. – Екатеринбург, 2014. – С.168–173.
10. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учебное пособие / Н.В. Гришина. - 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). - ISBN 978-5-496-01114-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1055338> - Текст: электронный. - URL: <http://znaniyum.com/catalog/product/1055338>
11. Гурьянова И.В., Кобзева Н.А., Лапчинская И.В., Петушкова О.Г., Потрикеева О.Л., Слепухина Г.В., Супрун Н.Г., Супруненко Г.А. Технология командообразования и саморазвития [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.В. Гурьянова, Н.А. Кобзева, И.В. Лапчинская, О.Г. Петушкова, Ольга Леонидовна Потрикеева, Г.В. Слепухина, Н.Г. Супрун, Г.А. Супруненко; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2016. – URL: https://newlms.magtu.ru/pluginfile.php/1529000/mod_resource/content/1/Пособите%20Технология%20командообразования.pdf (дата обращения: 30.06.2021). – Режим доступа: свободный. – Текст: электронный.
12. Ким С.А. Теория управления. – М.: Дашков Ко, 2016. – 240 с.
13. Кимси-Хаус К., Кимси-Хаус Г., Сандал Ф., Уитворт Л. Коактивный коучинг: Проверенные принципы личностного и профессионального роста. – Изд-во: Альпина Паблицер, 2021. 264 с.
14. Коноваленко В., Коноваленко М. Деловые коммуникации. Учебное пособие. М: Юрайт, 2012. - 480 с.
15. Константинова Л. А., Щенникова Е. П., Юрманова С. А. Деловая риторика: учеб.пособие. – М.: Флинта: Наука, 2013. – 305 с. (ЭБС «Лань»).

16. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе. Учебное пособие М.: Юстицинформ, 2014 – 158с.
17. Риторика или ораторское искусство [Текст]: учебное пособие / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. - Авт.-сост. И.Н.Кузнецов. М.: ГроссМедиа Ферлаг, 2007. – 338 с.
18. Сапольски Р. Психология стресса. Изд-во- Smart Reading, 2020.
19. Степанов Е.И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие М.: Издательство ЛКИ, 2015. - 176 с.
20. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас / Б. Трейси. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 302 с. – ISBN978-5-9614-4423-0. – <URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279619>>.

Дополнительная литература

1. Апетян М. К. Особенности виртуальной коммуникации // Молодой ученый. – 2015. – №3. – С. 939-941. – URL <https://moluch.ru/archive/83/15418/> (дата обращения: 19.01.2017).
2. Борисов В. К. Этика деловых отношений: Учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов и др. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 176 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502708>
3. Борисова Е.Г. Элементы стиля: Принципы убедительного делового письма [Электронный ресурс] / Е.Г. Борисова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 125 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521729>
4. Бухарова Л.В. Имидж лидера: Технология создания и продвижения [Текст]: тренинговая программа / О. В. Бухаркова, Е. Г. Горшкова. - СПб.: Речь, 2007. - 222 с.
5. Гаджиев А.Г. К вопросу о компетенциях государственных служащих // «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления»: материалы III международной заочной научно-практической конференции. Часть I. (9 июля 2012 г.) – Москва: Изд. «Международный центр науки и образования», 2012.
6. Гаджиев А.Г. К вопросу об управленческой культуре государственных организаций // Материалы VII-й Международной научно-практической конференции «Экономическое развитие страны: различные аспекты вопроса». – М.: Спутник+, 2012.
7. Гаджиев А.Г. Классификация управленческих компетенций государственных служащих // Международная конференция «Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации». – М.: ГУУ, 2012.
8. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2020.- ISBN: 978-5-0005-7088-3 –
9. Губанов Д., Новиков Д., Чхартишвили А. Социальные сети. Модели информационного влияния, управления и противоборства. М: МЦНМО, ФИЗМАТЛИТ, 2010.
10. Дейкун К.В. Управление командой проекта // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(47). URL: [https://sibac.info/archive/economy/10\(47\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/10(47).pdf) (дата обращения: 18.05.2020).
11. Конфликтология. Ежеквартальный научно-практический журнал. Том 15(2), 2020, 252 с. - <https://www.litres.ru/raznoe/konfliktologiya-ezhekvartalnyy-nauchno-prakticheskiy-zhurn-63117558/>
12. Лепехин, Н. Н. Переговорная деятельность. Менеджмент, аналитика, коммуникация [Электронный ресурс] / Н. Н. Лепехин. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451224>
13. Павлова Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения: Монография / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева, 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 169 с.
14. Пономарева О.Я., Охотников О.В. Самоменеджмент. Электронный курс на Национальной платформе образования OPENEDU. Режим доступа: <https://openedu.ru/course/urfu/SMNGM/>

15. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003.- 448 с. <https://klex.ru/v2d>
16. Стиллмен, Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.
17. Тимошенко, Т. Е. Риторика [Электронный ресурс]: практикум / Т. Е. Тимошенко. –1-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2009. – 96 с. (ЭБС «Лань»)
18. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с.
19. Хазагеров Г. Г., Корнилова Е. Е. Риторика для делового человека [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Г. Г. Хазагеров, Е. Е. Корнилова. –3-е изд. – М.: Флинта : Московский психолого-социальный институт, 2008. – 136 с. (ЭБС «Лань»)
20. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини; [пер. с англ. Е. Волковой, И. Волкова, О. Пузыревой].– [4-е междунар. изд., перераб. и доп.] .– СПб. [и др.]: Питер, 2006.– 286 с. : ил. – (Мастера психологии) .– Библиогр.: с. 259-277.
21. Яковлева Н. Ф. Деловое общение: учеб.пособие. – М.: Флинта: Наука, 2014. – 270 с. (ЭБС «Лань»)

Электронные информационные ресурсы:

1. Официальный сайт Президента Российской Федерации. // Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/>;
2. Официальный портал Правительства Российской Федерации. // Режим доступа: <http://government.ru/>;
3. Официальный Интернет-портал при Управлении Президента Российской Федерации // URL: ССТУ.РФ;
4. Официальный сайт ГАУ ДПО СО «Региональный кадровый центр государственного и муниципального управления». // Режим доступа: <http://ркцгму.рф/o-podgotovke-pravovyh-aktov-i-dokumentov/>;
5. Научная электронная библиотека eLibrary.ru // URL: <http://elibrary.ru>;
6. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
7. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Для проведения занятий необходима оборудованная учебная аудитория, обеспеченная доской, компьютером, мультимедиа проектором, флип-чартом.

Предусмотрена выдача раздаточного материала – учебно-методического материала.

Итоговая аттестация проходит в форме индивидуального электронного тестирования.

Текущий контроль знаний осуществляется в виде выполнения практических работ. Текущий контроль по модулю 6 осуществляется в форме промежуточного электронного тестирования.

4.3. Организационно-педагогические условия реализации программы

Организационно-процедурные формы

Обучение проводится в соответствии с учебной программой на лекционных и практических занятиях, на лекции отводится не более 30% учебного времени.

Язык преподавания – русский.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

изучение теоретического материала дисциплины самостоятельно и на лекциях с использованием компьютерных технологий;

самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной учебной и научной литературы;

закрепление теоретического материала при проведении практических работ, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий, кейс-стади.

Слушатели обеспечиваются учебно-методическими, информационными и справочными материалами.

Календарный период для освоения курса определен исходя из оптимальной нагрузки не более 9 академических часов в день.

Текущий контроль знаний осуществляется в виде выполнения практических работ.

Итоговая аттестация служит для определения и оценки достижений слушателей по программе. Контроль знаний осуществляется в форме тестирования.

Описание процесса и методики проведения тренингов, практических занятий и других учебных мероприятий

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных ситуаций и иные тренинги) в сочетании с другими активными формами обучения с целью формирования и развития профессиональных навыков слушателей.

В процессе освоения данного курса используются технологии, нацеленные на развитие аналитического, критического мышления, творческих способностей, а также самостоятельности слушателей.

В процессе обучения используются как традиционные формы обучения (лекции, семинары, практические занятия), так и активные и интерактивные образовательные технологии (разбор кейсов и проблемных ситуаций, деловая игра, круглый стол и др.)

Занятия проводятся в виде лекционной подачи материала с одновременным его практическим освоением и использованием.

Лекции являются одним из методов обучения, которые решают следующие задачи:

изложение основных моментов материала программы курса;

развитие у слушателей потребности к самостоятельной работе с материалом курса и источниками информации (литературой, периодическими изданиями, Интернет-ресурсами).

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений.

Большая часть обучения отводится на проведение практических занятий, на которых слушатели, работая в разных режимах (индивидуально, в парах, в малых группах), не только отрабатывают приёмы и техники, но и анализируют, моделируют, проектируют различные ситуации, дискутируют.

Методика решения кейсов (case-study). Кейс – разбор проблемных ситуаций, способствует закреплению теоретических знаний и развитию практических умений, необходимых для эффективного осуществления профессиональной деятельности.

Этапы проведения кейса: ознакомление с текстом кейса; анализ кейса; организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации; оценивание участников дискуссии; подведение итогов дискуссии.

Подготовка и проведение

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия слушателя
1	2	3
До занятия	Подбирает кейс Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки слушателей Разрабатывает сценарий занятия	Получает кейс Индивидуально готовится к занятию

1	2	3
Во время занятия	Организует предварительное обсуждение кейса Делит группу на подгруппы Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями, оценивает работу слушателей	Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие Принимает или участвует в принятии решений

Кейс позволяет осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, необходимых при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

В процессе обучения слушатели имеют возможность получить групповые и /или индивидуальные подборки по решению конкретных практических задач, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация осуществляется для контроля уровня знаний по окончании изучения программы курса.

Итоговая аттестация представляет собой тестирование, задания которого направлены на проверку знаний по определенным разделам курса на трех уровнях: знание фактов – что нужно делать; знание процедур – как нужно делать; стратегическое понимание – зачем и почему нужно делать именно так.

Тестирование включает в себя следующие структурообразующие элементы:
ограниченное время для прохождения;

инструкция для всего тестирования, объясняющая порядок прохождения тестирования (в частности, невозможности исправления ответов, на прохождение теста даётся три попытки) и шкалу оценок (в том числе правила выставления баллов);

каждый из тестов состоит из двух частей: постановки проблемы (вопроса) и вариантов ответов.

Тестирование проводится в электронной форме (с использованием специальной тестирующей программы) или на бумажном носителе.

Задания представлены в закрытой форме, в которых слушатели выбирают один или несколько правильных ответов из данного набора ответов к тексту задания. На выполнение итогового теста отводится 2 академических часа.

Тест включает в себя закрытые вопросы. Максимальное количество баллов, которое возможно набрать в результате тестирования, равняется 30.

Для успешного прохождения тестирования и получения оценки «зачтено» необходимо набрать не менее 18 баллов.

Процесс тестовых измерений предельно стандартизируется:

- заранее разработанная система подсчета баллов применяется ко всем слушателям одинаково;

- все слушатели отвечают на задания одинаковой сложности.

Таблица оценки уровня знаний по итоговому тестированию

Правильных ответов в % соотношении	Оценка на зачёте
18 - 30 баллов (61% – 100%)	Зачтено
менее 17 баллов (менее 60%)	Не зачтено

Примерные тестовые задания:

1. Управленческий потенциал – это
 - а) способность человека успешно решать руководящие задачи и готовность брать на себя лидерские роли и функции
 - б) внутренний ресурс, направленный на изменение деятельности в определенном направлении или на формирование необходимого направления
 - в) взаимодействие между членами организации, направленное на реализацию функции управления

2. Для того, чтобы воздействие руководителя носило не временный, а постоянный и комплексный характер, управленцу следует. Выберите верные утверждения:
 - а) Принимать личное участие в неформальном общении работников, участвовать в групповых мероприятиях, обсуждать волнующие сотрудников проблемы.
 - б) Участвовать в поддерживающих связях, то есть следить за соблюдением трудовой дисциплины и порядка внутри коллектива путем применения системы мер моральных и материальных поощрений или наказаний.

в) Поощрять и хвалить сотрудников за хорошо выполненную работу с глазу на глаз, однако при необходимости в критике – высказать ее подчиненному прилюдно.

г) Демонстрировать доверие высококвалифицированным специалистом, то есть не принимать активного участия в деловых связях с коллективом, члены которого являются специалистами высокой квалификации.

3. Результативность управленческой деятельности – это

а) степень достижения запланированных результатов, способность команды ориентироваться на результат

б) соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами

в) способность руководителя к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели.

4. Что лежит в основе KPI (на чем базируется)?

а) на системе сбалансированных показателей

б) на результатах анализа проблемного поля

в) на аналитических данных о ресурсах

5. В чем заключается сущность управления по целям (англ. Management by Objectives, MBO)

а) в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятии решений.

в) в самостоятельном измерении и сравнении текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов.

г) вовлечение руководителем наиболее перспективных сотрудников в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения

6. Условиями SMART являются (выберите правильные варианты):

а) конкретность для компании или её подразделения

б) актуальность для руководителя

в) измеримость

г) достижимость

д) интересность для большинства сотрудников

д) обоснованность и последовательность

е) с четкими сроками выполнения

7. Выделите правильные варианты видов KPI:

а) целевые (степень или индикаторы приближения к цели);

б) процессные (как критерий экономической эффективности);

в) проектные (результативность проекта, ожидание менеджера проекта)

г) комплексные (как сочетающие в себя разные показатели)

д) универсальные

8. KPI для руководителей включает:

а) финансовые (Ф)

б) клиентские (К)

в) внутренних процессов (ВП)

г) развития (Р)

д) все ответы верны

9. Выделите правильные варианты ключевых показателей эффективности деятельности:

- а) запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода
- б) опережающие – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении
- в) надежные – позволяют получить долгосрочный эффект

10. Какие характеристики использует эффективная система КРІ, выберите правильные варианты:

- а) Групповой подход
- б) Правильная ориентация
- в) Достижимость
- г) Закрытость
- д) Обеспечение позиционирования
- е) Ограниченность задач
- ж) Легкость восприятия

11. Этапы разработки КРІ

- а) Предпроектные работы
- б) Разработка методологии системы КРІ
- в) Разработка информационной системы КРІ
- г) Завершение проекта
- д) все этапы верны

12. Управленческая (должностная) компетенция – это

- а) набор знаний, практического опыта, умений, навыков и личностных качеств руководителя, позволяющих ему качественно решать определенные задачи для достижения определенных результатов
- б) развитие у человека способности обходиться самостоятельно, не боясь при этом одиночества и не нуждаясь в поддержке со стороны для хорошего функционирования
- в) вера в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации

13. Профессиональные компетенции – это

- а) комплекс знаний, умений и навыков, которые человек приобрел в результате опыта работы на предыдущих местах трудоустройства, в том числе в должности руководителя.
- б) группа качеств являющаяся основой для выполнения руководящую деятельности
- в) способность руководителя выполнять управленческую функцию
- г) врожденные или приобретенные качества и психологические способности специалиста, позволяющие эффективно воздействовать на подчиненных

14. Кризис – это:

- а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении
- б) крайне обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде
- в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.
- г) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления проблемы, отвечающий целям организации.

15. Верно ли утверждение, что в антикризисном управлении нуждаются только коммерческие организации, признанные несостоятельными?

- а) да, так как антикризисное управление должно осуществляться только по инициативе крупных акционеров (пайщиков) компании
- б) да, так как антикризисное управление должно осуществляться только арбитражными управляющими
- в) нет, так как антикризисное управление фирмой должно осуществляться действующими менеджерами постоянно
- г) нет, так как антикризисное управление возможно только в масштабах национальной экономики.

16. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- а) гибкость и адаптивность, диверсификация управления, склонность к усилению неформального управления, мотивация, энтузиазма,
- б) повышения централизма, самостоятельности.
- в) терпение, расчет, аналитика
- г) ослабление интеграционных процессов состояния фирмы.

17. Выделите принципы кайдзен:

- а) Фокус на клиентах
- б) Непрерывные изменения
- в) Открытое признание проблем.
- г) Создание рабочих команд
- д) Формирование «поддерживающих взаимоотношений»
- е) Развитие по горизонтали
- ж) Развитие самодисциплины
- е) все варианты верны

18. Система информирования подразделений организации о потребностях в ресурсах. Система состоит из карточек, в которых указана потребность в ресурсах (документах, канцелярских принадлежностях) и организованной системы кругооборота таких карточек в организации.

- а) кабан
- б) система 5S
- в) бережливое производство

19. Выберите правильные варианты принципов бережливого производства:

- а) Ценность продукта
- б) Ценность персонала
- в) Оптимизация процессов
- г) Непрерывное повышение скорости и эффективности процессов.
- д) Снижение потерь
- е) Получение большей прибыли

20. Следствием внедрения каких управленческих механизмов является образование «команд процессов» когда каждый стремится к более тесному взаимодействию с коллегой, помогая друг другу свести к минимуму «пустышки второго рода».

- а) бережливого производства
- б) принятие эффективной практики руководства
- в) антикризисных мероприятий

21. К объективным характеристикам аудитории НЕ относится ...

- а) наличие запроса на информацию;

- б) национальность;
- в) пол;
- г) возраст.

22. К основным родам красноречия НЕ относится ...

- а) судебное;
- б) духовное (церковнобогословское);
- в) административно-правовое;
- г) социально-политическое.

23. Можно установить или поддержать контакт с аудиторией с помощью

- а) поговорки;
- б) комплимента;
- в) извинения;
- г) пословицы.

24. В ораторской речи не желательно:

- а) использование риторических восклицаний, риторических вопросов;
- б) неоправданное использование терминов;
- в) использование поговорок, пословиц;
- г) использование аналогий.

25. Разбор аргументов противника как реально возникших, так и тех, которые могут прийти в голову, содержатся в...

- а) опровержении;
- б) воззвании;
- в) доказательстве;
- г) заключении.

26. Стресс – это:

- а) неспецифический ответ организма на любое предъявленное к нему требование.
- б) неприятные и приятные события в жизни человека
- в) неприятное событие
- г) эмоциональная негативная реакция организма

27. Имеет ли значение для возникновения стресса, приятна или неприятна, ситуация, с которой человек столкнулся?

- а) да
- б) нет

28. Отметьте физиологические признаки стресса (может быть несколько вариантов правильных ответов):

- а) потеря аппетита
- б) гнев
- в) «уход в себя»
- г) язвы
- д) артериальная гипертония

29. Отметьте психологические признаки стресса (может быть несколько вариантов правильных ответов):

- а) повышенный аппетит
- б) гнев
- в) бессонница
- г) язвы
- д) артериальная гипертония

30. Назовите методы управления стрессом в рамках организационного подхода (может быть несколько вариантов правильных ответов):

- а) физические упражнения;
- б) улучшение формальных организационных коммуникаций;
- в) вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;
- г) техники релаксации;
- д) тайм-менеджмент;
- е) оздоровительные программы