

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»



УТВЕРЖДАЮ

Врио ректора
А. В. Иванчин
2023 года

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Повышения квалификации

«Технологии эффективного управления»

для лиц, имеющих высшее образование

Программа разработана для государственных гражданских служащих, в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

16 академических часов

Форма обучения: очная

Ярославль, 2023

АННОТАЦИЯ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Технологии эффективного управления» направлена на совершенствование профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в сфере управления.

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», с учетом общеотраслевых квалификационных характеристик должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37 «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих»).

В результате обучения выпускник:

будет знать и понимать:

- Современные подходы к руководству и лидерству в организации
- Технологии принятия управленческих решений, различия между стандартными и нестандартными управленческими решениями
- Понятие командного менеджмента
- Закономерности управления изменениями
- развитие навыков лидерского поведения, управления коммуникациями

владеть:

- Приемами лидерского поведения
- Приемами самоанализа в управленческой деятельности
- Схемами и алгоритмами принятия управленческих решений на основе концептуального и критического мышления

уметь:

- Использовать технологии лидерского поведения в управлении
- Использовать навыки командной работы для достижения целей управления
- Современные технологии и техники работы в ситуации неопределенности
- Использовать технологии критического и концептуального мышления при принятии управленческих решений
- Использовать технологии самоанализа в профессиональной деятельности
- Применять алгоритмы активизации креативности для принятия нестандартных решений в профессиональной деятельности.

Требования к слушателям

Высшее профессиональное образование.

Объем программы 16 акад. часов, из них 16 контактных

Срок реализации программы: 1 неделя, в соответствии с календарным графиком.

Форма обучения: очная применением интерактивных форм обучения, таких как анализ кейсов, психологические упражнения.

Лица, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и прошедшие итоговую аттестацию, получают **удостоверение о повышении квалификации установленного образца.**

1. Общие сведения

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации (ДПП ПК) «Технологии эффективного управления» устанавливает требования к результатам обучения, определяет содержание и виды учебных занятий и контроля результатов обучающихся.

ДПП ПК «Технологии эффективного управления» предназначена для совершенствования профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в сфере управления.

ДПП ПК «Технологии эффективного управления» реализуется в соответствии с перечнем мероприятий областной целевой программы «Развитие государственной гражданской и муниципальной службы в Ярославской области» на 2021 - 2025 годы государственной программы «Развитие системы государственного управления на территории Ярославской области» на 2021 - 2025 годы, утвержденной постановлением Правительства Ярославской области от 01.03.2021 № 76-п

2. Цели и результаты освоения программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Технологии эффективного управления» направлена на формирование и развитие у государственных гражданских служащих лидерских качеств, успешного социального взаимодействия и реализации своей командной роли в управленческих и проектных командах, умения мыслить креативно в нестандартной ситуации принятия управленческих решений.

Особое внимание уделяется развитию практических навыков лидерского поведения, построения командной работы и формированию креативного мышления.

В результате обучения выпускник будет:

будет знать и понимать:

- Современные подходы к руководству и лидерству в организации
- Технологии принятия управленческих решений, различия между стандартными и нестандартными управленческими решениями
- Понятие командного менеджмента
- Закономерности управления изменениями
- развитие навыков лидерского поведения, управления коммуникациями

владеть:

- Приемами лидерского поведения
- Приемами самоанализа в управленческой деятельности
- Схемами и алгоритмами принятия управленческих решений на основе концептуального и критического мышления

уметь:

- Использовать технологии лидерского поведения в управлении
- Использовать навыки командной работы для достижения целей управления
- Современные технологии и техники работы в ситуации неопределенности
- Использовать технологии критического и концептуального мышления при принятии управленческих решений
- Использовать технологии самоанализа в профессиональной деятельности
- Применять алгоритмы активизации креативности для принятия нестандартных решений в профессиональной деятельности.

Лица, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и прошедшие итоговую аттестацию, получают **удостоверение о повышении квалификации установленного образца.**

Требования к слушателям: высшее образование.

3. Нормативно-правовая база программы

- Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», с учетом общепрофессиональных квалификационных характеристик должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях
- (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37 «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих»),
- профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденного Приказом Минтруда от 06.10.2015 № 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 № 39362)

4. Объем и сроки реализации программы

Объем программы 16 акад. часа, с учетом всех видов учебной нагрузки. Срок реализации программы: 1 неделя, в соответствии с календарным учебным графиком.

5. Форма обучения и форма реализации программы

Форма обучения – очная.

6. Учебный план и структура программы повышения квалификации

№	Наименование тем, разделов	Всего акад. часов	В том числе			Форма контроля результатов освоения
			Лекции	Практические работы, лабораторные, семинарские занятия	СР	
1	Лидерство в управленческой деятельности	5	3	2		
1.1	Лидерские компетенции и их самооценка, развитие лидерского потенциала.	2	1	1		
1.1.1	Современные подходы к лидерству в управлении.	0,5	0,5			
1.1.2	Основные компетенции в реализации лидерской позиции. Основы лидерского поведения.	0,5	0,5			
1.1.3	Приемы самоанализа и выстраивание направлений развития компетенций лидера	1		1		
1.2	Факторы успеха лидера.	2	1	1		
1.2.1	Влияние ситуации на выбор лидерской позиции. Развитие последователей и приемы влияния на них.	1		1		
1.2.2	Критерии успешности лидера.	1	1			
1.3	Токсичное лидерство	1	1			

1.3.1	Определение токсичного лидерства. Типы токсичных лидеров. Причины токсичного лидерства. Нарциссизм как личностный фактор токсичного лидерства. Профилактика токсичного лидерства. Самоосознание и саморегуляция как способы формирования навыков конструктивного лидерства.	0,5	0,5			
1.3.2	Выявление и изменение установок и убеждений токсичного лидера. Формирование конструктивного отношения и поведения к реализации лидерских функций.	0,5	0,5			
2	Команда как инструмент лидерства	4	1	3		
2.1	Команда: сущность и этапы построения. Управление командой	1	1			
2.2	Лидерство и командообразование как эффективные инструменты управления организацией и проектами	1		1		
2.3	Методы командной работы	1		1		
2.4	Воздействие и влияние на команду. Коммуникации в команде.	1		1		кейс
3	Эффективные управленческие решения	2	0,5	1,5		
3.1	Виды управленческих решений. Нормативный и дескриптивный подход к процессу ПУР. Подготовка и принятие управленческих решений; целевая ориентация и критерии выбора управленческих решений; вовлечение сотрудников в процесс принятия и реализации управленческих решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность. Феноменология управленческих решений.	0,5	0,5			
3.2	Технологии оптимизации процесса ПУР: диаграмма Исикавы, модель ТОТЕ и другие технологии.	0,5		0,5		
3.3	Навыки организации процесса принятия управленческого решения (практическое занятие)	1		1		
4.	Стратегическое и креативное мышление.	2	0,5	1,5		
4.1	Особенности стратегического и креативного мышления.	1	0,5	0,5		
4.2	Критерии и навыки креативного мышления: развитие креативности через творческие кейсы и задания.	0,5		0,5		
4.3	Стратегическое и творческое мышление	0,5		0,5		

5.	Адаптация к переменам	2	1	1		
5.1	Характеристики настоящего времени. Адаптация и преадаптация.	1	1			
5.2	Технологии готовности к изменениям.	0,5		0,5		
5.3	Стратегии готовности к переменам: креативность, мультисценарность, жизнестойкость.	0,5		0,5		
	Итоговая аттестация					1

7. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения программы осуществляется преподавателем или преподавателями дополнительной профессиональной программы при итоговой аттестации на основе двухбалльной системы оценок: «зачтено», «не зачтено».

К итоговой аттестации допускаются лица, посетившие не менее 2/3 лекций и практических занятий, выполнившие все практические задания.

Итоговая аттестация проводится в форме тестирования (не менее 20 тестовых вопросов).

Программа считается освоенной, а результаты обучения достигнутыми, если количество правильных ответов на вопросы итогового теста составляет не менее 60%.

8. Примеры оценочных материалов.

Пример практической работы «Команда: сущность и этапы построения»

Практическое занятие №1

Цель: освоение навыка планирования команды (рабочей группы) для решения конкретных организационных задач и/или реализации проектов.

При проведении практического занятия используются:

- метод проектной работы в малых группах (командах) по 3-5 человек;
- коллективное обсуждение результатов работы малых групп.

Обучающиеся делятся на малые (проектные) группы и совместно выполняют следующее задание:

В группах по 5-7 человек напишите:

1. Для каких организационных целей и/или решения каких задач нужно применять командную работу?
2. В чем отличие команды от рабочей группы? Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие каждую позицию.
3. Приведите пример проекта (совместной задачи) для которой необходима команда.

В качестве проектов можно выбрать:

- мероприятия (день первокурсника, субботник, флэш-моб, мероприятие в летнем лагере, конференция и т.п.);
- стартапы;
- проекты, направленные на улучшение работы конкретной организации.

Формат проекта может быть любой: офлайн, онлайн или смешанный.

- Разработайте структуру команды для выбранного проекта и заполните таблицу:

№ п/п	ФИО	Роль в команде (руководитель команды, член команды или рабочей группы, участник)	Функции в команде (виды работ, которые необходимо выполнить каждому участнику).
1.			
2.			

Примечания к заданию:

- Можно не указывать реальные ФИО, но указать, например, должность (при наличии, например, в проектах - мероприятиях).
- Участник, - это сотрудник организации или приглашённый специалист, который выполняет только часть работ в проекте и выходит из него по завершении этого вида работ. В организационных проектах это, как правило, экономист, юрист и т.п.
- Указываются навыки членов команды, из-за которых их пригласили в проект.
- Содержание работ, которые должны выполнять участники команды, зависит от конкретного проекта. Например, это может быть планирование проекта, проведение собеседований и подбор членов команды, проведение конкретных переговоров с ответственными лицами университета, руководством и/или сотрудниками летнего лагеря и т.п. Перечень работ должен быть понятным и конкретным.

3. По результатам работы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

По результатам работы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

На выполнение задания даётся 15-20 минут. При выполнении задания разрешается использовать материалы лекции, а также сторонние информационные ресурсы по выбору обучающихся.

Результатом работы в малых группах является структурированное описание организационных целей и/или задач, требующих создания команды (рабочей группы), перечень отличий команды от рабочей группы (с примерами, иллюстрирующими каждую позицию) и описание структуры команды (рабочей группы), сформированной для решения конкретных организационных задач и/или проектов.

По окончании работы малых групп организуется коллективное обсуждение, в рамках которого каждая подгруппа представляет результаты групповой работы и отвечает на уточняющие вопросы других подгрупп и преподавателя.

Дополнительно каждой подгруппе задаются вопросы, направленные на формирование навыка оценки процесса групповой работы, а именно:

- Кто был лидером (организатором) работы в малой группе (команде)?
- Каким образом были распределены функции в команде?
- Как группа оценивает результативность работы: были ли достигнуты цели (выполнено задание), подготовлено выступление, назначен выступающий (выступающие)?
- Как группа оценивает эффективность работы: были ли потери времени и с чем они были связаны (качеством коммуникаций, отсутствием легитимного лидера, распределением функций и т.д.)?
- Кто в группе проявил наибольшую активность при выполнении задания?
- Какие навыки работы в команде проявили члены группы?

Результатом обсуждения является перечень рекомендаций для выполнения практического задания (заданий) в рамках самостоятельной работы.

Примерные вопросы итогового тестирования

1. Выберите правильный вариант ответа
 - А. Хороший руководитель всегда должен быть лидером
 - В. Лидер и руководитель – всегда разные люди в группе
 - С. Руководитель может быть лидером, а может и не быть
2. Принятие управленческих решений – это функция:
 - А. Пронизывающая всю управленческую деятельность
 - В. Относящаяся к процессу целеполагания
 - С. Сопровождающая исключительно кадровые функции руководителя
3. Руководитель – это человек, который
 - А. Обладает большими полномочиями, чем подчинённый
 - В. Несёт большую ответственность, чем подчинённый

- С. Верны оба варианта
4. Феномен «огруппления» мышления означает
- А. Конформное поведение
 В. Преобладание идеи единомыслия над здравым смыслом
 С. Утрату социальных норм
5. Как называется адаптация, итогом которой является приобретение новых навыков
- А. Регрессивная
 В. Идиоматическая
 С. Прогрессивная

9. Календарный учебный график

Планируемый срок освоения учебного материала – 1 неделя (с отрывом от работы, 16 часов в неделю).

№ п/п	Тема	Учебная неделя		
		1	2	3
1.	Тема 1 Лидерство в управленческой деятельности.	5		
2	Тема 2. Команда как инструмент лидерства		4	
3	Тема 3 Эффективные управленческие решения		2	
4	Тема 4. Стратегическое и креативное мышление.			2
5	Тема 5 Адаптация к переменам			2
6.	Итоговая аттестация			1
	Всего часов	5	6	5

10. Рекомендуемые источники и литература

а) основная литература

- Агапов И. А. Учимся продуктивно мыслить. М.: Про-Пресс, 2001.
- Дилтс Р. Навыки эффективного лидерства. Питер, 2002.
- Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 311 с. — Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/469050>
- Лидер и его команда /под ред Н.В. Ключевой., Спб, 2014.
- Майер К. Свобода внутреннего "Я". Внутренняя игра. Метод раскрытия собственного потенциала. Перев. с нем., 2015
- Микалко М. Игры для разума. Питер, 2007.
- Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 429 с. — Режим доступа:<https://urait.ru/book/liderstvo-468789>
- Теория и практика командной работы [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С. А. Трифонова, О. Н. Саковская; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. - Ярославль: ЯрГУ, 2021. - 39 с. // <http://www.lib.uni-yar.ac.ru/edocs/iuni/20210502.pdf>
- Технологии управления развитием персонала /под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. М., 2016.
- Шереметьев К. Феноменальный интеллект. М., 2015.

б) дополнительная литература

Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 422 с. — Режим доступа:<https://urait.ru/bcode/469084>

11. Авторы программы:

№ п/п	Фамилия, Имя, Отчество	Ученая степень, ученое звание	Основное место работы, должность
1	Клюева Надежда Владимировна	д. пс. наук, профессор	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, профессор, зав кафедрой консультационной психологии
2	Грицай Артем Олегович	.	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, ст. преподаватель
3.	Маркова Елена Владимировна	к. пс. наук, доцент	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, доцент, кандидат пс. наук
4.	Медведчук Оксана Вадимовна	-	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, ст. преподаватель
5	Фаерман Михаил Исакович	к. пс. наук,	Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, доцент