

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УПРАВЛЯЮЩАЯ  
КОМПАНИЯ "СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК "АК БАРС ДОМ"**



УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
М.Р. Шамсуллин

Приказ от «17» декабря 2025 г. № 12/1

**Дополнительная профессиональная программа  
(повышение квалификации)**

**«Школа руководителя»**

**Казань - 2025**

### Пояснительная записка

Программа дополнительного профессионального образования (повышение квалификации) (далее – программа) «Школа руководителя» разработана на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 № 109н, Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970, Общеотраслевых квалификационных характеристиках должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37).

Программа включает один модуль «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя» и рассчитана на 16 академических часов.

Структура программы регламентирована требованиями п.9 ст. 2 ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.12 № 273-ФЗ, структура учебного плана программы сформирована с учетом п. 22 ст. 2 ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.12 № 273-ФЗ.

При разработке программы учитывались требования Приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования», Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ», Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи», Письмо Министерства просвещения РФ от 31 января 2022 года № ДГ-245/06 «О направлении методических рекомендаций» Приложение. Методические рекомендации по реализации дополнительных общеобразовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Прием на программу осуществляется в течение календарного года, срок освоения программы не менее 1 недели.

К освоению программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Перед началом обучения рекомендуется пройти входной контроль (опрос).

По окончании освоения программы при условии успешно пройденной итоговой аттестации выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

## РАЗДЕЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ «ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ»

### 1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель: Совершенствование профессиональных компетенций обучающихся/слушателей в области основ управления организацией.

Задачи: развитие знаний и умений в области управления организацией в части управленческого цикла, формирования управленческой команды, ситуационного лидерства, эффективных коммуникаций в организации и эмоционального интеллекта как фактора эффективности процесса управления.

### 1.2. Планируемые результаты обучения

№ п/п	Уметь – знать
1.	<p><b>Уметь:</b> выполнять этапы управленческого цикла, формулировать чёткие, измеримые цели, использовать инструменты структурирования, использовать разные виды контроля, формировать систему принятия решений, распределять полномочия и ответственность, формировать организационную структуру, анализировать рабочую ситуацию, адаптироваться к ней, алгоритмы изменять стиль управления в зависимости от текущих обстоятельств, взаимодействовать с командой и учитывать ее потребности, поддерживать индивидуальные нужды, эффективно проводить совещания, распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в рабочем коллективе.</p> <p><b>Знать:</b> Основы управленческого цикла, практические методы и принципы формирование команды, стиль управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников (ситуационное лидерство), практические подходы проведения эффективных совещаний и командных сессий, эмоциональный интеллект руководителя: компоненты, роль, методы развития, оценка.</p>

#### 1.2.1. Совершенствуемые компетенции в соответствии ФГОС ВО с 38.03.02 «Менеджмент»

№ п/п	Компетенция	Направление подготовки 44.03.01
		Квалификация бакалавр
		Код компетенции
1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1

#### 1.2.2. Совершенствуемые компетенции в соответствии с Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 № 109н

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции
-----------------------------	------------------

G. Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	G/04.7 Администрирование процессов операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота
--	---

**1.3. Категория обучающихся:** лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**1.4. Форма обучения:** дистанционно, с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

**1.5. Режим занятий:** доступ к образовательной платформе организации <https://abdev.ispringlearn.ru/> в формате 24/7 при соблюдении установленных сроков обучения.

**1.6. Трудоемкость программы:** 16 часов.

**1.7. Календарный учебный график:**

Обучение приводится в течение календарного года по мере комплектования групп

1 полугодие: 11 января – 30 июня.

Праздничные дни: 23 февраля, 8 марта, 1-10 мая, 12 июня.

Каникулы не предусмотрены.

2 полугодие: 1 июля – 25 декабря

Праздничные дни: 4 ноября.

Каникулы не предусмотрены.

Период/ срок освоения программы: не менее 1 недели.

№ п/п	Наименование модулей	Всего часов	Виды занятий	Учебные дни					
				1	2	3	4	5	6
1.	Управление: основы профессиональной деятельности руководителя	15	Лекции	1,5	2	2	1	1	
			Практические занятия	1,5	1	1	2	1	
			Самостоятельная работа					1	
2.	Итоговая аттестация	1	Самостоятельная работа						1
Итого часов		16		3	3	3	3	3	1

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ «ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ»

### 2.1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование модуля	Внеаудиторные занятия				Формы промежуточной аттестации
		Трудоемкость	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1.	Управление: основы профессиональной деятельности руководителя	15	7,5	6,5	1	Тестирование с элементами ситуационных задач (кейсов)
2.	Итоговая аттестация	1			1	
ИТОГО		16	7,5	6,5	2	

## 2.2. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ

### **2.2.1. Рабочая программа Модуль 1 «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя»**

Цель: Совершенствование знаний и умений в области основ профессиональной деятельности руководителя.

Задачи: развитие знаний и умений в области управления организацией посредством теоретико-практической подготовки в части управленческого цикла, формирования управленческой команды, ситуационного лидерства, эффективных коммуникаций в организации и эмоционального интеллекта как фактора эффективности процесса управления.

Рабочая программа Модуля 1. «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя» рассчитана на 15 академических часов, из которых 7,5 часов – лекции, 6,5 часов - практические занятия, 1 час – самостоятельная работа нахождение промежуточной аттестации. Текущий контроль в форме выполнения практических работ.

Промежуточная аттестация – тестирование.

#### **Планируемые результаты освоения рабочей программы модуля 1 «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя»**

В итоге освоения рабочей программы модуля обучающиеся будут:

**Уметь:** выполнять этапы управленческого цикла, формулировать чёткие, измеримые цели, использовать инструменты структурирования, использовать разные виды контроля, формировать систему принятия решений, распределять полномочия и ответственность, формировать организационную структуру, анализировать рабочую ситуацию, адаптироваться к ней, алгоритмы изменять стиль управления в зависимости от текущих обстоятельств, взаимодействовать с командой и учитывать ее потребности, поддерживать индивидуальные нужды, эффективно проводить совещания, распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в рабочем коллективе.

**Знать:** Основы управленческого цикла, практические методы и принципы формирование команды, стиль управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников (ситуационное лидерство), практические подходы проведения эффективных совещаний и командных сессий, эмоциональный интеллект руководителя: компоненты, роль, методы развития, оценка.

#### **Содержание рабочей программы модуля 1 «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя»**

##### **Тема 1. Управленческий цикл.**

**Лекция:** Управленческий цикл. Этапы управленческого цикла. Планирование, организация, мотивация и контроль. Функции социальной подсистемы организации. Разновидности организационных целей. Методы планирования SMART. Матрица Эйзенхауэра. Делегирование.

##### **Практическая работа № 1:**

1. Сформулируйте задачи по методике SMART
2. Распределите свои задачи по матрице Эйзенхауэра
3. Изучите статью «Основы и принципы делегирования»
4. Напишите ваши ответы на вопросы после просмотра видеолекции в рабочей тетради.

##### **Тема 2. Формирование команды.**

Лекция: Формирование команды. Этапы формирования команды, роли. Методы формирования команды. Эффективность работы сформированной команды.

Практическая работа № 2:

1. Заполните заявку на подбор на вакантную позицию
2. Разработайте предложений по оптимизации пути кандидата
3. Напишите ваши ответы на вопросы после просмотра видеолекции
4. Подготовьте ценностное предложение работодателя для потенциального кандидата в отдел

**Тема 3. Ситуационное лидерство.**

Лекция: Ситуационное лидерство. Концепция ситуационного лидерства. Стили лидерства. Алгоритмы лидерства. Примеры применения ситуационного лидерства. Принципы ситуационного подхода. Оценка сотрудников.

Практическая работа № 3:

1. Практикум «Что свойственно лидеру, что начальнику»
2. Самоанализ «Какой у меня уровень лидерства». Разработка плана действий по переходу на следующий уровень
3. Анализ стилей управления лидера и руководителя
4. Распределите членов команды по матрице П.Херси и К. Бланшарда
5. Проанализируйте свою команду: на каком уровне она находится, какой стиль лидерства следует применять, выводы
6. Пройдите тестирование по Белбину
7. Проанализируйте свою команду: какие роли есть, каких не хватает, какие роли у самого участника получаются лучше всего

**Тема 4. Проведение эффективных совещаний и командных сессий.**

Лекция: Проведение эффективных совещаний и командных сессий. Цели совещаний и командных сессий. Подготовка к совещаниям и командным сессиям. Методы и инструменты проведения совещаний и командных сессий. Оценка эффективности совещаний и командных сессий. Обратная связь.

Практическая работа № 4.

Отработка инструментов проведения эффективных совещаний и командных сессий.

1. Мотивационная речь руководителя
2. Сессия в формате "Мировое кафе"
3. Метод "Шесть шляп мышления" Эдварда де Боно
4. Модерационные карты на этапе генерации идей
5. Метод Уолта Диснея
6. Ретроспектива
7. Эмоциональные карты

**Тема 5. Эмоциональный интеллект руководителя.** Эмоциональный интеллект руководителя: понятие и его содержание. Структура эмоционального интеллекта. Модели эмоционального интеллекта. Развитие эмоционального интеллекта.

Практические занятия: выполнение практических работ (задания в рабочих тетрадях)

Практическая работа № 5.

Для развития вашего EQ в рабочей тетради представлены упражнения:

- словарь эмоций;
- калибровка;
- дневник эмоций.

Самостоятельная работа: промежуточная аттестация в форме тестирования.

**Тематическое планирование рабочей программы  
модуля 1 «Управление: основы профессиональной деятельности  
руководителя»**

Наименование тем	Виды учебных занятий, учебных работ	Количество часов	Содержание деятельности
Тема 1. Управленческий цикл	<i>Лекция</i>	1,5	Видеолекция
	<i>Практическое занятие</i>	1,5	Выполнение практической работы №1
Тема 2. Формирование команды	<i>Лекция</i>	2	Видеолекция
	<i>Практическое занятие</i>	1	Выполнение практической работы №2
Тема 3. Ситуационное лидерство	<i>Лекция</i>	2	Видеолекция
	<i>Практическое занятие</i>	1	Выполнение практической работы №3
Тема 4. Проведение эффективных совещаний и командных сессий	<i>Лекция</i>	1	Видеолекция
	<i>Практическое занятие</i>	2	Выполнение практической работы №4
Тема 5. Эмоциональный интеллект руководителя	<i>Лекция</i>	1	Видеолекция
	<i>Практическое занятие</i>	1	Выполнение практической работы №5
Промежуточная аттестация	<i>Самостоятельная работа</i>	1	Тестирование

**Контрольно-оценочные материалы рабочей программы  
модуля 1 «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя»:**

Промежуточная аттестация:

Тестирование.

Критерии оценки: полностью пройденный правильный тест – 100%. Для допуска к итоговой аттестации необходимо набрать не менее 60% по всем тестам. Количество попыток по каждому тестированию не более 2 (двух).

Примерные вопросы:

**БЛОК ВОПРОСОВ 1.**

**1. Согласно модели постановки цели (задачи) сотруднику по SMART цель (задача) должна быть:**

А. конкретная, измеримая, достижимая и значимая

Б. конкретная, измеримая, достижимая и с четкими сроками

**В. конкретная, измеримая, достижимая, значимая и с четкими сроками**

**2. Какова основная цель матрицы Эйзенхауэра в контексте тайм-менеджмента?**

А. Помогать в планировании бюджета.

Б. Упрощать процесс выполнения рутинных задач.

**В. Помогать расставлять приоритеты, делая акцент на важные задачи и избегая ненужных.**

Г. Способствовать улучшению командной работы.

**3. Передача права принимать решения вниз по уровням структуры управления это -**

**А. вертикальное делегирование**

Б. горизонтальное делегирование

**4. Передача права принимать решения сотрудникам, не являющимся руководителями в структуре управления это –**

А. вертикальное делегирование

**Б. горизонтальное делегирование**

**5. Согласно теории Юргена Аппело 5-й уровень делегирования звучит следующим образом:**

А. «Они решат полностью сами»

Б. «Они уведомят меня о решении»

**В. «Они решат после моего совета»**

Г. «Мы придем к согласию»

**БЛОК ВОПРОСОВ 2.**

**1. Какой из следующих утверждений наилучшим образом описывает тип сотрудников в АБД «традиционалисты»?**

**А. Постоянные работники, которые продолжают строить карьеру в компании. Данный сегмент сотрудников находится в компании практически с её основания или работают там более 5 лет. Являются примерами для новых работников, знают все внутренние процессы. Они понимают, что их работа приведет компанию к результату. Стремятся всегда выполнять все важные задачи в срок, могут перерабатывать. Такие сотрудники подолгу остаются на одной должности, не спешат подниматься по карьерной лестнице.**

Б. Сотрудники, которые соблюдают баланс между работой и жизнью/ временем с семьей. Такие сотрудники с интересом вовлечены в рабочие процессы и проекты, они работают только по трудовому графику с 8:00 до 17:00, не остаются после этого времени, считают, что «приносить» работу домой это неправильно. Для них важно качественное время с собой, с семьей, работа не должна занимать большую часть их времени.

В. Современный человек, ответственный, открытый к изменениям, нацелен на достижение результата. Возраст от 30 до 40 лет. Для них важна стабильная работа продвигаться по карьерной лестнице. Готов работать и выполнять задачи с полной отдачей, но ему необходимы для этого условия (качественные оборудования, комфортные условия). Ставит цели и добивается их. Проблемы видит, как сложности, которые нужно преодолеть, чтобы стать еще лучше.

**2. Какой из типов сотрудников в АБД можно охарактеризовать следующим образом:**

«Молодые люди, активные, стремящиеся к постоянному развитию и самосовершенствованию. Это люди 20-27 лет, чаще являются выпускниками ВУЗов или пока студенты старших курсов. Работа часть их жизни, поэтому она либо интересная и «как хобби» с прокачкой навыков, либо не должна занимать большую часть их жизни. Готовы получать меньше, но, чтобы их жизнь была наполненной и не рутинной. Зарплата важна, но не всегда выступает решающим фактором. Им важно постоянное развитие, поэтому выбирают такую работу, где будут условия для самореализации и самосовершенствования»:

А. Достигаторы

Б. Стремящиеся к успеху (движение вперед)

**В. Новая волна (зумеры)**

Г. Традиционалисты

Д. Баланс работы и личной жизни

### **3. Как мотивировать тип сотрудников «достигаторы»:**

**А. Чаще признавайте их труд, выписывайте премии и двигайте по иерархии должностей. Они любят результаты, а один из способов измерить результат — цифры. Сколько домов построили, сколько людей заселили, насколько это больше, чем у конкурентов — дайте им факты, и они будут эффективно работать в компании дальше. Их мотивирует все, что можно измерить: карьерный рост, размер бонусов, звания типа «Сотрудника года».**

**Б. Не душите таких людей рутиной, давайте уникальные, масштабные проекты, для реализации которых нужен творческий подход. Стремящиеся к успеху хотят развиваться, поэтому создавайте среду для их совершенствования в профессиональной и софт нишах.**

**В. Зарплата важна, но не является решающим фактором. Они выбирают работу, где есть условия для самореализации и самосовершенствования. Их вдохновляют интересные задачи и проекты, в которых они смогут прокачать профессиональные навыки.**

### **4. Как критиковать тип сотрудников «Баланс работы и личной жизни (Work-life balance)»:**

**А. В случае с критикой подход универсальный: критикуйте работу, а не человека. Понятно говорите о том, что нужно исправить, чтобы достигнуть результат.**

**Б. Попробуйте связать недоработку с заложенным смыслом: так сотрудник быстрее поймет и примет ошибку. Плюс — повторная вовлеченность будет выше.**

**В. Руководителю важно объяснять причинно-следственные связи ошибок и давать время их исправить. Можно договориться о переработке, но потом дать больше отдыха — такие люди не любят надрыв, особенно постоянный.**

### **5. Что является главным для типа сотрудников «Стремящиеся к успеху (движение вперед)»**

**А. Стабильность и постепенность**

**Б. Уникальные задачи и карьерный рост**

**В. Саморазвитие и экологичная среда в коллективе**

### **БЛОК ВОПРОСОВ 3.**

**1. Ситуация:** В компании «Бета» еженедельные совещания стали неэффективными: обсуждения затянуты, участники не вовлечены, решения не принимаются. В качестве руководителя вы решили внедрить новую структуру встреч.

**Какой из следующих подходов с наибольшей вероятностью решит ВСЕ три ключевые проблемы (отсутствие повестки, низкая вовлеченность, отсутствие решений)?**

**Варианты ответов:**

**А. Начать высылать краткую повестку дня за 24 часа до встречи, назначить модератора для контроля времени и секретаря для фиксации решений, а в конце совещания резюмировать принятые решения и назначить ответственных.**

**Б. Увеличить продолжительность совещаний на 30 минут, чтобы все успели высказаться, и ввести правило обязательного участия в дискуссии для каждого присутствующего.**

**В. Полностью отказаться от регулярных совещаний и перейти на общение исключительно через мессенджеры и электронную почту по мере возникновения вопросов.**

**Г. Проводить совещания в формате «стоя», чтобы они проходили быстрее, и использовать жеребьевку для выбора спикеров по каждому вопросу.**

**2. Ситуация:** В компании «Дельта» совещания постоянно затягиваются, из-за чего участники теряют концентрацию, а ключевые вопросы не успевают обсудить. Вам поручено исправить эту ситуацию.

**Какой из предложенных подходов наиболее эффективно решит ВСЕ три ключевые проблемы (нехватка контроля времени, рассеянность участников, неполное обсуждение повестки)?**

**Варианты ответов:**

А. Увеличить общую продолжительность всех совещаний на 15 минут, чтобы создать «буфер» для затянувшихся обсуждений, и разрешить участникам пользоваться ноутбуками для параллельного решения срочных задач.

**Б. Внедрить жёсткий регламент: заранее рассчитать и назначить точное время для каждого пункта повестки, назначить «хранителя времени», который будет следить за таймингом, а для обсуждения сложных вопросов, выходящих за рамки, назначать отдельные встречи.**

В. Полностью отказаться от планирования времени для пунктов повестки, чтобы не ограничивать креативность команды, и просто фиксировать все идеи в общем документе для последующего изучения.

Г. Установить на всех компьютерах сотрудников специальное ПО, которое блокирует доступ к мессенджерам и почте на время совещания, чтобы минимизировать отвлечение.

3. **Ситуация:** В компании «Эпсилон» после совещаний не принято собирать обратную связь. Из-за этого ошибки в организации встреч повторяются, а участники не чувствуют ответственности за общий результат.

**Какой из предложенных подходов наиболее комплексно решит проблемы отсутствия культуры фидбека, непонимания путей улучшения и низкой ответственности?**

**Варианты ответов:**

А. Назначить одного ответственного за сбор улучшений, который будет самостоятельно анализировать все прошедшие встречи и рассылать команде список рекомендаций.

Б. Раз в полгода проводить анонимный опрос удовлетворенности сотрудников качеством проводимых совещаний и на основе его результатов готовить общий отчет для руководства.

**В. Внедрить обязательную 5-минутную сессию в конце каждого совещания, где каждый участник по кругу дает краткий ответ на два вопроса: «Что прошло хорошо?» и «Что можно улучшить в следующий раз?». Результаты фиксировать в протоколе и учитывать при подготовке следующей встречи.**

Г. Отменить формальный сбор обратной связи, чтобы не перегружать команду, и поощрять неформальные обсуждения качества совещаний в курилке или корпоративном чате.

4. **Ситуация:** После перехода на удаленный формат в компании «Зета» виртуальные совещания стали неэффективными: их преследуют технические сбои, низкая вовлеченность и сложности с взаимодействием из-за отсутствия живого контакта.

**Какой из предложенных подходов наиболее комплексно решит ключевые проблемы технических сбоев, низкого вовлечения и недостатка интерактива?**

**Варианты ответов:**

**А. Внедрить обязательные 10-минутные «технические репетиции» перед стартовыми встречами проекта, установить правило «камеры включены» для всех участников, а также использовать интерактивные инструменты (опросы, цифровые доски) для ключевых пунктов повестки.**

Б. Полностью отказаться от видеосвязи и перевести все обсуждения в текстовые чаты и голосовые звонки, чтобы минимизировать нагрузку на интернет-канал и решить проблему технических сбоев.

В. Увеличить продолжительность всех виртуальных встреч на 20 минут, чтобы зарезервировать время на решение технических проблем и дать каждому участнику больше времени на высказывание.

Г. Поручить IT-отделу разобраться с качеством связи, а руководителям команд — самостоятельно мониторить вовлеченность участников, не внося изменений в текущий формат встреч.

БЛОК ВОПРОСОВ 4.

**1. Цель лидера какого уровня по Джону Максвеллу — не просто выполнить работу или сделать так, чтобы люди шли за ним, а вырастить новых лидеров, которые будут вдохновлять и вести за собой людей?**

- А. Положение
- Б. Отношение
- В. Продуктивность
- Г. Развитие
- Д. Вершина**

**2. «Директивный» стиль лидерства предполагает:**

**А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения**

Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями

В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат

Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы

**3. «Наставнический» стиль лидерства предполагает:**

А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения

**Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями**

В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат

Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы

**4. «Поддерживающий» стиль лидерства предполагает:**

А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения

Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями

**В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат**

Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы

**5. Делегирующий» стиль лидерства предполагает:**

А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения

Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями

В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат

**Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы**

**БЛОК ВОПРОСОВ 5.**

**1. Согласно концепции Дж. Мейера и П. Сэловея, что из перечисленного НЕ входит в структуру эмоционального интеллекта?**

- А. Способность вызывать у себя и людей необходимые чувства для принятия решения.
- Б. Способность к эмоциональному познанию и эмпатии
- В. Умение управлять эмоциями и своим интеллектуальным развитием
- Г. Навык быстрого анализа больших данных и статистики**

**2. Какая модель эмоционального интеллекта включает такие компоненты, как самоуважение, стрессоустойчивость и оптимизм?**

- А. Модель Дж. Мейера и П. Сэловея
- Б. «Смешанная» модель Дэниела Гоулмана

**В. Модель Рувена Бар-Она**

- Г. Все перечисленные модели

**3. Упражнение «Калибровка» направлено на развитие способности:**

- А. Называть и детализировать собственные эмоции

**Б. Считывать внешние сигналы собеседника для определения его эмоционального состояния**

- В. Вести ежедневные записи о пережитых эмоциях

- Г. Управлять своими эмоциями в стрессовых ситуациях

**4. Какой из перечисленных навыков НЕ является прямым следствием высокого эмоционального интеллекта в бизнесе и переговорах?**

- А. Умение понять истинные мотивы партнера

- Б. Способность не поддаваться на психологические манипуляции

**В. Навык быстрого программирования и автоматизации процессов**

- Г. Грамотная реакция на провокации и конфликты

**5. Цель упражнения «Словарь эмоций» — это:**

- А. Научиться вызывать у себя нужные эмоции по требованию

**Б. Разделить базовые эмоции на более тонкие и описать их физические проявления**

- В. Наблюдать за эмоциями других людей и фиксировать их реакции

- Г. Освоить техники управления гневом и раздражением

### **Информационно-методическое обеспечение рабочей программы модуль 1. «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя»**

#### **Литература:**

1. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560024> (дата обращения: 18.12.2025).

2. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 178 с. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17070-2. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563060> (дата обращения: 18.12.2025).

3. Хлевная, Е. А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография / Е.А. Хлевная, Т.С. Киселева. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 259 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5b9b7045595fd8.85318460. - ISBN 978-5-16-014245-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2067398> (дата обращения: 18.12.2025). – Режим доступа: по подписке.

#### **Материально-технические условия реализации рабочей программы «Управление: основы профессиональной деятельности руководителя»:**

Монитор – 3 ед., Системный блок – 3 ед., клавиатура – 3 ед, мышь- 3 ед., видекамеры – 3 ед, наушники с микрофоном – 3 ед., маршрутизатор- 1 ед, точка доступа – 2 ед., проектор – 1 ед.

Точки доступа MIKROTIK сAP ax, AX1800, 2.4/5ГГц .

Технологии видеоконференцсвязи <https://360.yandex.ru/telemost/>

Образовательная платформа организации <https://abdev.ispringlearn.ru/>

### РАЗДЕЛ 3. «ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ»

#### 3.1. ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Общие требования к проведению итоговой аттестации определены в статье 59 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее - Федеральный закон N 273-ФЗ), согласно которой итоговая аттестация представляет собой форму оценки степени и уровня освоения обучающимися образовательной программы. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки обучающихся. Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе повышения квалификации.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план (индивидуальный учебный план) по настоящей программе. Для допуска к итоговой аттестации слушатели должны пройти промежуточную аттестацию и набрать не менее 60%.

По результатам итоговой аттестации выставляются отметки по двухбалльной системе («удовлетворительно» («зачтено»), «неудовлетворительно» («не зачтено»)).

Итоговая аттестация слушателей по программе проводится в форме тестирования, включающего 30 вопросов. Для успешного прохождения итоговой аттестации необходимо ответить верно на не менее 70% вопросов (21 вопрос). Количество попыток – не более 2. Таким образом, зачтено выставляется при набранных 70-100%, «не зачтено» - менее 70%. На итоговую аттестацию отводится 1 академический час.

Раздел учебного плана	Вид занятий	Количество часов
Итоговая аттестация	Самостоятельная работа	1

Примерные вопросы тестирования (с автоматической проверкой):

**1. Согласно определению из рабочей тетради, эмоциональный интеллект — это способность:**

- А. Анализировать финансовые отчеты и прогнозировать риски.
- Б. Распознавать эмоции, понимать намерения и мотивацию людей и управлять эмоциями.**

В. Формализовать бизнес-процессы и выстраивать организационную структуру.

Г. Разрабатывать продуктовые стратегии и проводить маркетинговые исследования.

**2. Какой из перечисленных компонентов НЕ входит в модель эмоционального интеллекта по Рувену Бар-Ону?**

А. Самореализация и уверенность в себе.

Б. Стрессоустойчивость и оптимизм.

**В. Способность к программированию и алгоритмическому мышлению.**

Г. Социальная ответственность и эмпатия.

**3. Что из перечисленного является основной целью упражнения «Дневник эмоций»?**

А. Научить руководителя составлять финансовые отчеты.

**Б. Фиксировать и анализировать пережитые эмоции для лучшего понимания себя.**

В. Тренировать публичные выступления и ораторское искусство.

Г. Разрабатывать планы карьерного развития для сотрудников.

**4. В чем заключается основное отличие модели Дэниела Гоулмана от модели Мейера и Сэловея?**

А. Гоулман исключил из модели эмпатию и самоконтроль.

**Б. Гоулман добавил в модель личностные характеристики, такие как самосознание и управление отношениями.**

В. Гоулман отказался от идеи управления эмоциями.

Г. Гоулман сосредоточился исключительно на когнитивных способностях.

**5. Какой аспект эмоционального интеллекта развивает упражнение «Калибровка»?**

А. Навык ведения переговоров с иностранными партнерами.

**Б. Способность считывать невербальные сигналы и определять эмоциональное состояние собеседника.**

В. Умение управлять бюджетом и распределять ресурсы.

Г. Навык составления технических заданий для сотрудников.

**6. Какой уровень лидерства по Джону Максвеллу характеризуется тем, что люди следуют за лидером потому, что он демонстрирует личную компетентность и умение добиваться результатов, а не только в силу его должности?**

А. Положение

Б. Разрешение

**В. Продуктивность**

Г. Развитие людей

Д. Вершина

**7. Какой стиль лидерства будет наиболее эффективен для мотивации опытной и сплоченной команды, работающей над сложным творческим проектом?**

А. Директивный

Б. Наставнический

**В. Поддерживающий**

Г. Делегирующий

**8. Руководитель должен в срочном порядке организовать работу по ликвидации последствий чрезвычайной ситуации. Какой стиль лидерства будет наиболее уместен?**

**А. Директивный**

Б. Наставнический

В. Поддерживающий

Г. Делегирующий

**9. Сотрудник проявляет интерес к новым задачам, но ему не хватает опыта и уверенности. Какой стиль лидерства поможет ему развиваться?**

А. Директивный

**Б. Наставнический**

В. Поддерживающий

Г. Делегирующий

**10. Ключевая характеристика уровня лидерства «Вершина» по Джону Максвеллу заключается в том, что:**

А. Люди следуют за лидером, потому что он их друг и они его ценят.

**Б. Лидер фокусируется на развитии других лидеров, создавая наследие.**

В. Люди следуют за лидером из-за его должности и формальных полномочий.

Г. Лидер демонстрирует высокие личные результаты, вдохновляя команду.

**11. Какой раздел в «Заявке на подбор» необходимо заполнить, чтобы корректно составить текст вакансии для публикации на рабочих сайтах?**

А. Информация о Заказчике

**Б. Основные выполняемые функции**

В. Требования к кандидату (Образование).

Г. Потребность в организации рабочего места

**12. Какой из перечисленных пунктов относится к компетенциям, которые рекомендуется оценивать на собеседовании?**

А. Знание иностранных языков

Б. Навыки стратегического планирования

**В. Лояльность и вовлеченность**

Г. Умение работать в графических редакторах

**13. Что означает аббревиатура EVP, встречающаяся в материалах рабочей тетради?**

**А. Employee Value Proposition — ценностное предложение для сотрудника**

Б. Executive Vice President — исполнительный вице-президент

В. Employee Vacation Plan — план отпусков сотрудника

Г. External Vendor Partnership — партнерство с внешним поставщиком

**14. Сотрудник считает, что работа не должна занимать большую часть времени, принципиально не задерживается после 17:00 и ценит возможность качественно проводить время с семьей. К какому типу по портрету он относится?**

А. Традиционалисты

**Б. Work-life balance**

В. New Wave

Г. Амбициозные достигатели

**15. Для сотрудника типа «New Wave» решающим фактором при выборе работы является:**

А. Максимально высокая заработная плата на рынке

Б. Стабильность и предсказуемость задач на годы вперед

**В. Возможность самореализации и обучения, даже если зарплата ниже**

Г. Жесткая дисциплина и четкие инструкции от руководства

**16. Какой тип сотрудников чаще всего находится в компании с ее основания, является примером для новых работников и особенно ценит стабильность и постепенность?**

А. Стремящиеся к успеху

Б. New Wave

**В. Традиционалисты**

Г. Амбициозные достигатели

**17. Сотрудник заявляет: «Самая главная цель — карьерный рост. Если компания позиционирует себя лидером, нужно соответствовать этому». К какому типу он относится?**

А. Work-life balance

Б. Традиционалисты

В. New Wave

**Г. Амбициозные достигатели**

**18. Цель лидера какого уровня по Джону Максвеллу — не просто выполнить работу или сделать так, чтобы люди шли за ним, а вырастить новых лидеров, которые будут вдохновлять и вести за собой людей?:**

А. Положение

Б. Отношение

В. Продуктивность

Г. Развитие

**Д. Вершина**

**19. «Директивный» стиль лидерства предполагает:**

**А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения**

Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями

В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат

Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы

20. «Наставнический» стиль лидерства предполагает:

А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения

**Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями**

В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат

Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы

21. «Поддерживающий» стиль лидерства предполагает:

А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения

Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями

**В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат**

Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы

22. «Делегирующий» стиль лидерства предполагает:

А. жёсткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения

Б. что руководитель даёт задачу и следит за её выполнением, но объясняет её суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями

В. партнерство, мотивацию коллектива, руководитель предоставляет команде возможность принимать решения, корректируя их направление на качественный результат

**Г. что руководитель передаёт подчинённому право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы**

**23. Согласно модели постановки цели (задачи. сотруднику по SMART цель (задача. должна быть:**

А. конкретная, измеримая, достижимая и значимая

Б. конкретная, измеримая, достижимая и с четкими сроками

**В. конкретная, измеримая, достижимая, значимая и с четкими сроками**

**24. Какова основная цель матрицы Эйзенхауэра в контексте тайм-менеджмента?**

А. Помогать в планировании бюджета.

Б. Упрощать процесс выполнения рутинных задач.

**В. Помогать расставлять приоритеты, делая акцент на важные задачи и избегая ненужных.**

Г. Способствовать улучшению командной работы

**25. Передача права принимать решения вниз по уровням структуры управления это**

- ..

**А. вертикальное делегирование**

Б. горизонтальное делегирование

**26. Передача права принимать решения сотрудникам, не являющимся руководителями в структуре управления это –**

А. вертикальное делегирование

**Б. горизонтальное делегирование**

**27. Согласно теории Юргена Аппело 5-й уровень делегирования звучит следующим образом:**

А. «Они решат полностью сами»

Б. «Они уведомят меня о решении»

**В. «Они решат после моего совета»**

Г. «Мы придем к согласию»

**28. Ситуация:** В компании «Бета» еженедельные совещания стали неэффективными: обсуждения затянуты, участники не вовлечены, решения не принимаются. В качестве руководителя вы решили внедрить новую структуру встреч.

**Какой из следующих подходов с наибольшей вероятностью решит ВСЕ три ключевые проблемы (отсутствие повестки, низкая вовлеченность, отсутствие решений)?**

**Варианты ответов:**

**А. Начать высылать краткую повестку дня за 24 часа до встречи, назначить модератора для контроля времени и секретаря для фиксации решений, а в конце совещания резюмировать принятые решения и назначить ответственных.**

**Б. Увеличить продолжительность совещаний на 30 минут, чтобы все успели высказаться, и ввести правило обязательного участия в дискуссии для каждого присутствующего.**

**В. Полностью отказаться от регулярных совещаний и перейти на общение исключительно через мессенджеры и электронную почту по мере возникновения вопросов.**

**Г. Проводить совещания в формате «стоя», чтобы они проходили быстрее, и использовать жеребьевку для выбора спикеров по каждому вопросу.**

**29. Ситуация:** В компании «Бета» еженедельные совещания стали неэффективными: обсуждения затянуты, участники не вовлечены, решения не принимаются. В качестве руководителя вы решили внедрить новую структуру встреч.

**Какой из следующих подходов с наибольшей вероятностью решит ВСЕ три ключевые проблемы (отсутствие повестки, низкая вовлеченность, отсутствие решений)?**

**Варианты ответов:**

**А. Начать высылать краткую повестку дня за 24 часа до встречи, назначить модератора для контроля времени и секретаря для фиксации решений, а в конце совещания резюмировать принятые решения и назначить ответственных.**

**Б. Увеличить продолжительность совещаний на 30 минут, чтобы все успели высказаться, и ввести правило обязательного участия в дискуссии для каждого присутствующего.**

**В. Полностью отказаться от регулярных совещаний и перейти на общение исключительно через мессенджеры и электронную почту по мере возникновения вопросов.**

**Г. Проводить совещания в формате «стоя», чтобы они проходили быстрее, и использовать жеребьевку для выбора спикеров по каждому вопросу.**

**30. Как мотивировать тип сотрудников «достигаторы»:**

**А. Чаще признавайте их труд, выписывайте премии и двигайте по иерархии должностей. Они любят результаты, а один из способов измерить результат — цифры. Сколько домов построили, сколько людей заселили, насколько это больше, чем у конкурентов — дайте им факты, и они будут эффективно работать в компании дальше. Их мотивирует все, что можно измерить: карьерный рост, размер бонусов, звания типа «Сотрудника года».**

**Б. Не душите таких людей рутинной, давайте уникальные, масштабные проекты, для реализации которых нужен творческий подход. Стремящиеся к успеху хотят развиваться, поэтому создавайте среду для их совершенствования в профессиональной и софт нишах.**

**В. Зарплата важна, но не является решающим фактором. Они выбирают работу, где есть условия для самореализации и самосовершенствования. Их вдохновляют интересные задачи и проекты, в которых они смогут прокачать профессиональные навыки.**

## **РАЗДЕЛ 4. «ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ»**

### **4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы:**

1. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560024> (дата обращения: 18.12.2025).

2. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 178 с. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17070-2. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563060> (дата обращения: 18.12.2025).

4. Хлевная, Е. А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография / Е.А. Хлевная, Т.С. Киселева. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 259 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5b9b7045595fd8.85318460. - ISBN 978-5-16-014245-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2067398> (дата обращения: 18.12.2025). — Режим доступа: по подписке.

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы.**

4.2.1. Монитор – 3 ед., Системный блок – 3 ед., клавиатура – 3 ед, мышь- 3 ед., видеокамеры – 3 ед, наушники с микрофоном – 3 ед., маршрутизатор- 1 ед, точка доступа – 2 ед., проектор – 1 ед.

4.2.2. Точки доступа MIKROTIK сAP ax, AX1800, 2.4/5ГГц .

4.2.3. Технологии видеоконференцсвязи <https://360.yandex.ru/telemost/>

4.2.4. Образовательная платформа организации <https://abdev.ispringlearn.ru/>

#### **4.3. Кадровое обеспечение программы**

Педагогические работники, занимающие должности:

Преподаватель при наличии высшего профессионального образования и стажа работы в образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального образования (аспирантура, ординатура, адъюнктура) или ученой степени кандидата наук - без предъявления требований к стажу работы.

Старший преподаватель при наличии высшего профессионального образования и стажа научно-педагогической работы не менее 3 лет, при наличии ученой степени кандидата наук стаж научно-педагогической работы не менее 1 года.

Регулярно повышающие профессиональную квалификацию (не реже 1 раза в 3 года), привлекаемые к реализации программы на основании трудового договора.

Авторы программы:

**Воровщиков Сергей Георгиевич**, д.п.н, профессор, профессор Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет»

**Гарифуллина Алина Геннадьевна**, сотрудник ООО «Управляющая компания «Специализированный застройщик «АК БАРС ДОМ»»

**Данилова Татьяна Николаевна**, к.п.н, член-кор. Международной академии непрерывного педагогического образования