

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Директор НОЧУ ОДПО**  
**«Аktion-МЦФЭР»**



**Д.А. Зацепин**  
**«01» февраля 2018 г.**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
дополнительного профессионального образования (повышения квалификации)

**«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО»**  
(объем 120 академических часов)

## 1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для осуществления следующих обобщенных трудовых функций:

- обеспечение жизнеспособности и эффективного развития организации;
- организация взаимодействия между структурными подразделениями организации;
- использование новейших прогрессивных форм управления и организации труда в целях повышения качества работ (услуг), оказываемых организацией;
- эффективное делегирование управленческих функций другим должностным лицам организации;
- организация работы по обеспечению организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию их профессиональных знаний и опыта;
- принятие мер по устранению нарушений и недостатков в работе сотрудников организации.

Профессиональные компетенции определены в соответствии с проектом профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» (утвержден приказом Минтруда России от 13 марта 2014 г. б/н:

- формирование миссии (предназначения), ценностей, культуры, общей политики организации (ДК-1);
- организация работы по обеспечению организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию их профессиональных знаний и опыта (ДК-2);
- проявление лидерских качеств в коллективе (ДК-3);
- определение и постановка задачи сотрудникам (ДК-4);
- управление конфликтами и развитие стрессоустойчивости (ДК-5);
- мотивирование сотрудников на качественное выполнение работ (заданий), повышение их лояльности к предприятию и руководству (ДК-6);
- разъяснение трудовому коллективу целей и политики компании (ДК-7);
- эффективное представление интересов организации во внешней среде (ДК-8);
- решение возникающих проблем в ходе взаимодействия с клиентами, персоналом, контрагентами (ДК-9);
- координация работ между исполнителями и взаимодействующими подразделениями (ДК-10);
- организация команды менеджеров высшего звена управления (ДК-11);
- формулировка целей, приоритетов и стратегии индивидуального развития (ДК-12);
- создание эффективных моделей собственного конструктивного поведения и поведения членов команды для осуществления изменений в организации (ДК-13);
- реализация намеченного курса наращивания лидерского потенциала (ДК-4).

**2. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ** – проект профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» (проект утвержден приказом Минтруда России от 13.03.2014 б/н).

**3. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ:** трудоемкость - 120 академических часов, срок освоения – 3 месяца.

**4. КАТЕГОРИИ СЛУШАТЕЛЕЙ:** лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**5. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ** – заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

## 6. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин / модулей (в том числе практик)	Часы			Формы контроля
		Всего часов	Аудиторные	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6

1	Взаимодействие с сотрудниками	25	8	17	-
2	Работа в команде	20	8	12	-
3	Эффективная коммуникация	30	10	20	-
4	Техники влияния	15	5	10	-
5	Личная продуктивность	28	10	18	-
<i>A</i>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>зачет</b>
	<b>ИТОГО:</b>	<b>120</b>	<b>41</b>	<b>79</b>	<b>-</b>

## 7. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

### 7.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ ПРОГРАММЫ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Взаимодействие с сотрудниками</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>17</b>
1.1	Роль лидера	3	1	-	2
1.2	Оценка людей	4	1	-	3
1.3	Мотивация сотрудников	3	1	-	2
1.4	Делегирование на сотрудника	5	2	-	3
1.5	Развитие сотрудников	3	1	-	2
1.6	Формирование модели поведения	4	1	-	3
1.7	Критика и работа с нарушениями дисциплины	3	1	-	2
<b>3.</b>	<b>Работа в команде</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>12</b>
2.1	Лидер команды	3	1	-	2
2.2	Ингредиенты команды	4	2	-	2
2.3	Делегирование на команду	4	2	-	2
2.4	Формирование команды	3	1	-	2
2.5	Мотивация команды	3	1	-	2
2.6	Эффективное совещание	3	1	-	2
<b>3.</b>	<b>Эффективная коммуникация</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>20</b>
3.1	Техники диалога	7	2	-	5
3.2	Публичная коммуникация	5	2	-	3
3.3	Невербальная коммуникация	4	1	-	3
3.4	Коммерческий профайлинг	4	1	-	3
3.5	Управление карьерой	5	2	-	3
3.6	Жесткие переговоры	5	2	-	3
<b>4.</b>	<b>Техники влияния</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>10</b>
4.1	Компетенции лидера	4	1	-	3
4.2	Постановка задач	6	2	-	4
4.3	Эмоциональный интеллект	5	2	-	3
<b>5.</b>	<b>Личная продуктивность</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>18</b>
5.1	Как мы устроены	3	1	-	2
5.2	Личная энергия	4	1	-	3
5.3	Управление стрессом	4	2	-	2

5.4	Принятие решений	7	3	-	4
5.5	Борьба с прокрастинацией	4	1	-	3
5.6	Тайм-менеджмент	6	2	-	4
	<b>ИТОГО:</b>	<b>118</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>77</b>

## 7.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ

### Тема 1.1. Роль лидера.

Почему руководителю важно быть лидером. Роль лидера в условиях кризиса. Отличия лидера от руководителя

### Тема 1.2. Оценка людей.

Типология сотрудников по модели D.I.S.C. Мой личный D.I.S.C.-профиль. Оценка типа личности по поведению человека. Навыки быстрой и эффективной оценки людей. Бесперспективные сотрудники

### Тема 1.3. Мотивация сотрудников.

Как влиять на различные типы людей. Навыки убеждения, мотивирования и вовлечения. Как вдохновить сотрудников своим видением.

### Тема 1.4. Делегирование на сотрудника.

Как выбрать один из четырех стилей делегирования. Директивное поведение руководителя. Поддерживающее поведение руководителя. Недостаточное руководство и его последствия. Чрезмерное руководство и его последствия

### Тема 1.5. Развитие сотрудников.

Коучинговый стиль управления. Повышение компетентности сотрудников. Развитие творческого потенциала сотрудников.

### Тема 1.6. Формирование модели поведения.

Формирование желаемой модели поведения сотрудника. Почему сотрудники сопротивляются. Процесс изменения мышления. Модель влияния для проводимых изменений

### Тема 1.7. Критика и работа с нарушениями дисциплины.

Алгоритм конструктивной критики. Работа с отговорками. Работа с однократными нарушениями дисциплины. Работа с многократными нарушениями дисциплины.

### Тема 2.1. Лидер команды.

Анализ стиля лидерства. Анализ текущей репутации в компании.

### Тема 2.2. Ингредиенты команды.

Как разные люди работают и социализируются. Какие типы людей заведомо конфликтны. Командная психология. Ролевой портрет команды.

### Тема 2.3. Делегирование на команду.

Особенности делегирования на команду. Эффективное бездействие. «Отсев лишнего» и «здоровый пофигизм». Техники борьбы с навязанными «срочностью» и «важностью».

### Тема 2.4. Формирование команды.

Как находить и привлекать в команду правильных людей. Лучшие практики собеседования. Факторы, влияющие на результативность командной работы.

### Тема 2.5. Мотивация команды.

Технология «завоевания сердец». Управление, основанное на ценностях.

### Тема 2.6. Эффективное совещание.

Подготовка, проведение и завершение совещания. Как сделать совещания эффективными.

### Тема 3.1. Техники диалога.

Принципы деловой коммуникации. Профессиональные методики установления контакта. Анализ интересов собеседника. Техники нетворкинга. Как договориться с крупным клиентом на мероприятии. Коммуникация с людьми, занимающими высокие посты. Преодоление возражений. Как противостоять манипуляциям

### Тема 3.2. Публичная коммуникация.

Как расположить к себе аудиторию. Как избавиться от страха перед выступлениями. Структура убедительной презентации. Как проводят презентации на TED. Разбор лучших презентаций

### Тема 3.3. Невербальная коммуникация.

Роль невербальной коммуникации. Тело и жесты. Голос и интонации. Секреты первого впечатления. Поведение при видеосъемке.

#### **Тема 3.4. Коммерческий профайлинг.**

Техники профайлинга. Прогнозирование поведения человека. Определение лжи. Оценка сильных и слабых сторон человека.

#### **Тема 3.5. Управление карьерой**

Персональное позиционирование. Техники прохождения собеседования. Как написать свою историю. Как написать резюме. Как искать работу

#### **Тема 3.6. Жесткие переговоры**

Подготовка к жестким переговорам. Правила жестких переговоров. Приемы ведения переговоров. Техники переговоров с деструктивно настроенными людьми. Техники переговоров с нервными клиентами

#### **Тема 4.1. Компетенции лидера.**

Ключевые компетенции лидера сейчас и через 5-10 лет. Типичные проблемы российских руководителей. Определение и варианты развития сильных сторон. Определение и варианты работы со слабыми сторонами.

#### **Тема 4.2. Постановка задач.**

Технология эффективной передачи заданий. Критерии хорошо поставленной задачи. Техника SMART. Типичные проблемы постановки задач. Признаки плохо поставленной задачи. Способы проверки понимания задачи. Алгоритм мотивирующей постановки задач.

#### **Тема 4.3. Эмоциональный интеллект.**

Анализ своего уровня эмоционального интеллекта. Влияние на мышление людей через свои эмоции. Техники контроля и управления эмоциями. Как сохранять спокойствие в сложных ситуациях.

#### **Тема 5.1. Как мы устроены.**

Особенности работы мозга. Quantified Self: самодиагностика и контроль себя. Управление образом жизни.

#### **Тема 5.2. Личная энергия.**

Важность личной энергии для лидера. Поддержка необходимого уровня энергии и жизненного тонуса. Управление фазами мобилизации и расслабления. Правила эффективного отдыха.

#### **Тема 5.3. Управление стрессом.**

Диагностика уровня стресса. Влияние стресса на когнитивные способности. Сильный стресс: депрессия, профессиональное выгорание. Техники развития жизнестойкости.

#### **Тема 5.4. Принятие решений.**

Целеполагание. Целеполагание в условиях неопределенности. Связь целеполагания и тактического планирования. Хорошая и плохая интуиция. Стереотипы и шаблоны мышления. Когнитивные искажения. Креативное мышление. Техники принятия правильных решений.

#### **Тема 5.5. Борьба с прокрастинацией.**

Работа «неподъемными» задачами. Работа с неприятными задачами. Как помочь себе «ввязаться» в работу. Как настроиться на выполнение творческих задач.

#### **Тема 5.6. Тайм-менеджмент.**

Методы планирования в условиях динамично изменяющейся среды. Техника расстановки приоритетов в течение дня. Техника проведения хронометража. «Поглотители времени» и борьба с ними. Мотивация при внедрении хронометража. Технология «мягкого» изменения управленческих привычек.

### **8. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля. Задание для самоконтроля формируется из 5 вопросов итогового тестирования, относящихся к материалам пройденного раздела. Доступ к материалам следующего раздела слушатель получает после того, как ответит на все вопросы задания для самоконтроля.

### **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ**

#### **9.1. РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. И. Адизес. Идеальный руководитель. М.: Альпина Паблишер, 2017.

2. Л. Хилл, К. Лайнбек. Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства. М.: Альпина Бизнес Бук, 2012.
3. Г. Кеннеди. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. М.: Альпина Паблишер, 2017.
4. Г. Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
5. С. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблишер, 2017.
6. К. Ф. Араос. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
7. О. Крегер, Д. Тьюсон, Х. Ратледж. Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе, 2005.
8. Х. Хэлворсон, Т. Хиггинс. Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
9. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2017.
10. Т. Бредберри, Д. Гривз. Эмоциональный интеллект 2.0. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
11. Р. С. Шарма. Лидер без титула. Современная притча об истинном успехе в жизни и бизнесе, 2011
12. Д. Марке. Разверните ваш корабль. Жесткий менеджмент от капитана лучшей подводной лодки США. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
13. С. Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018
14. У. Г. Беннис, Р. Дж. Томас. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. М.: Вильямс, 2006
15. Д. Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011
16. Д. Лоэр, Т. Шварц. Жизнь на полной мощности. Управление энергией - ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
17. В. Моженков. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
18. С. Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018
19. «Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя» // Электронный журнал «Генеральный Директор». <http://e.gd.ru/>
20. «Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта». // Электронный журнал «Коммерческий директор». <http://e.kom-dir.ru/>

## **10. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

Оценка качества освоения программы осуществляется по результатам прохождения итоговой аттестации. Аттестованным считается слушатель, ответивший верно не менее чем на 90% вопросов.

Итоговая аттестация проводится в форме тестирования. Тест состоит из 30 вопросов, случайным образом выбираемых системой дистанционного обучения из общего числа утвержденных вопросов, так чтобы в тесте были представлены вопросы по всем темам. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически.

Слушателям, освоившим образовательную программу и успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации (установленного образца).

**11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРОГРАММЫ** – программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

## **12. СОСТАВИТЕЛИ:**

1. Дусенко Р.В., основатель проекта «Бизнес-завтрак», бизнес-тренер, коуч, мотивационный спикер.

2. Иванова С.В., к.псих.н., сертифицированный менеджер по персоналу, сертифицированный тренер (международный сертификат, Integrity Services, IPС), автор ряда оценочных методик (оценка персонала в бизнес-среде).
3. Козлов В.В., к.псих.н., эксперт Центра специальных программ обучения Высшей школы государственного управления, профессор АВН, профессор МААН.
4. Лукашенко М.А., д.э.н., профессор. Почетный работник высшего профессионального образования России. Бизнес-тренер высшей категории, тренер-консультант ШБ «Синергия», ведущий эксперт-консультант компании «Организация времени».
5. Няньчук А.А., режиссер телекомпаний и театра, преподаватель актерского мастерства, эксперт по поведению на публике. Победитель в номинации «Лучший музыкальный фильм» на Каннском фестивале короткометражных фильмов в 2017 году.