УТВЕРЖДЕНО

Директор
АНО ДПО «ЦОА «ЦПБТ»

_____ Костылев Д.Л.
м.п.

«25» мая 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

г. Санкт-Петербург
2026 год

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»

1. Цели реализации программы

Программа повышения квалификации направлена на обучение лиц, имеющих среднее профессиональное и (или) высшее образование, различного возраста для совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации руководителя.

2. Требования к результатам повышения квалификации. Планируемые результаты повышения квалификации.

2.1. Характеристика новой компетенции, трудовых функций и (или) уровней квалификации.

Программа предназначена для совершенствования и (или) получения новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации и разработана в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012г. № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказом Минобрнауки РФ от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Постановлением Правительства РФ от 11 октября 2023 года №1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06).

2.2. Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы

Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы - удостоверение о повышении квалификации.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения.

2.3. Требования к результатам освоения программы

В результате освоения программы слушатель должен:

Знать:

функции руководителя при осуществлении стратегического и оперативного управления;

стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях;

модель ситуационного лидерства;

виды и этапы планирования деятельности;

процесс делегирования задач (полномочий) и контроль их выполнения;

виды и способы мотивации сотрудников;

критерии личной эффективности руководителя;

способы формирования стрессоустойчивости.

Уметь:

планировать и оптимизировать рабочий процесс;

осуществлять подбор стилей руководства;

планировать собственную деятельность и деятельность сотрудников;

формировать систему мотивации сотрудников;

управлять собственными эмоциями.

Результатом освоения программы является совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации руководителя.

2.4. Характеристика программы

Категория слушателей:

– руководители и заместители руководителей;

– лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;

– лица, получающие среднее и (или) высшее образование.

Трудоемкость обучения: 16 ак. часов.

Форма обучения: заочная, исключительно с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Форма реализации программы – исключительно с применением дистанционных образовательных технологий.

3.1. Учебный план
(форма с применением ДОТ)

№	Наименование тем	Всего, академических часов	В том числе		Итоговый контроль
			Теоретические занятия	Практические занятия	
1	Стратегическая и оперативная деятельность руководителя	2	2	–	–
2	Стиль руководства	2	2	–	–
3	Планирование деятельности	3	3	–	–
4	Делегирование и контроль	3	3	–	–
5	Мотивация	3	3	–	–
6	Личная эффективность руководителя. Психология победителя	2	2	–	–
	Итоговая аттестация в форме тестирования	1	–	–	1
	ИТОГО:	16	15	–	1

3.2. Календарный учебный график
(порядок освоения модулей)

Период обучения (дни) *	**Наименование тем**
1 день	Стратегическая и оперативная деятельность руководителя Стиль руководства Планирование деятельности Делегирование и контроль
2 день	Делегирование и контроль Мотивация Личная эффективность руководителя. Психология победителя.
2 день	Итоговая аттестация
* Точный порядок реализации разделов, тем обучения определяется в расписании занятий.	

3.3. Содержание учебного плана

Тема 1. Стратегическая и оперативная деятельность руководителя.

Стратегическая и оперативная деятельность руководителя: функции руководителя. Принцип Парето.

Тема 2. Стиль руководства.

Основные стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях. Личностные качества руководителя и стили лидерства. Модель ситуационного лидерства.

Тема 3. Планирование деятельности.

Планирование деятельности: характеристика, виды, этапы. Модель S.C.O.R.E. Эффективная постановка задач. Расстановка приоритетов: методы, правила, нюансы.

Тема 4. Делегирование и контроль.

Делегирование задач (полномочий) и контроль их выполнения. «Зрелость сотрудников»: понятие, уровни и их характеристика. Контроль как управленческая функция.

Тема 5. Мотивация.

Мотивация сотрудников. Материальная мотивация сотрудников. Нематериальная мотивация сотрудников. Теории мотивации.

Тема 6. Личная эффективность руководителя.

Понятие и критерии личной эффективности. Самомотивация. Стрессоустойчивость руководителя. Эмоциональный интеллект и его структура. Управление своими эмоциями.

4. Рабочая программа курса

В результате освоения программы слушатель должен:

Знать:

функции руководителя при осуществлении стратегического и оперативного управления;

стили руководства, их основные особенности и эффективность в разных деловых ситуациях;

модель ситуационного лидерства;

виды и этапы планирования деятельности;

процесс делегирования задач (полномочий) и контроль их выполнения;

виды и способы мотивации сотрудников;

критерии личной эффективности руководителя;

способы формирования стрессоустойчивости.

Уметь:

планировать и оптимизировать рабочий процесс;

осуществлять подбор стилей руководства;

планировать собственную деятельность и деятельность сотрудников;

формировать систему мотивации сотрудников;

управлять собственными эмоциями.

5. Условия реализации программы

5.1. Материально-технические условия реализации программы

Использование лекционных аудиторий не предусмотрено в связи с реализацией программ с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Рабочее место преподавателя в АНО ДПО «ЦОА «ЦПБТ» оснащено следующим:

Технические средства обучения:

1. Монитор Samsung, Digma - 3 шт.;
2. Компьютер: MateBook D 16 - 3 шт.;
3. Мышь компьютерная беспроводная - 3 шт.

Программное обеспечение:

1. Процессор 13th Gen Intel(R) Core(TM) i5-13420H (2.10 GHz);
2. Оперативная память 8,00 ГБ (доступно: 7,73 ГБ);
3. Тип системы 64-разрядная операционная система, процессор x64;
4. Adobe, Zoom; Архиватор WinRar; Internet браузер Chrome, Yandex, Safari, Edge; Microsoft Office;
5. Операционная система Windows 11.

5.2. Кадровое обеспечение программы

Реализация Программы обеспечивается педагогическим составом, удовлетворяющим требованиям к квалификации в соответствии с Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

На должность преподавателя назначается лицо, имеющее высшее образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без

предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательном учреждении без предъявления требований к стажу работы.

5.3. Учебно-методическое обеспечение программы

Законодательные и нормативные документы:

1 Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об образовании в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

2 Приказ Министерства образования и науки РФ от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам». – [Электронный ресурс]. – URL: https://base.garant.ru/70440506/

3 Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 года №1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ». – [Электронный ресурс]. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=457429

Основная литература:

1 Никулина И.В. Эмоциональный интеллект: инструменты развития: учебное пособие / И.В. Никулина. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022 – 82 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Emocionalnyi-intellekt-instrumenty-razvitiya-99069/1/978-5-7883-1778-6_2022.pdf

2 Корсак М. М. Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование: учебно-методическое пособие / М. М. Корсак, А. П. Сурдо. – Минск: БГАТУ, 2024 – 280 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/21043/1/planirovanie-v-organizacii-predpriyatii-metodologicheskie-osnovy-i-strategicheskoe-planirovanie.pdf

3 Родионова, Н. В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. В. Родионова, В. П. Галас ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2019. – 328 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://op.vlsu.ru/fileadmin/Programmy/Bacalavr_academ/38.03.06/Metod_doc/Uch_Management_Basics_2019.pdf

4 Общий менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 116 с.

5 Гершанок А. А., Ощепков А. М. Менеджмент: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. –310 с.

6 Родионова В.Н. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://cchgeu.ru/upload/iblock/446/ad71sedjhdzshs46itivcl9rg439n8xa/Teoriya-menedzhmenta-teor.-organiz.-Ucheb.-posobie.pdf

7 Павлова И.О. Основы менеджмента: учебное пособие / И.О. Павлова, М.А. Скороход. – Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 80 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Osnovy-menedzhmenta-92535/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%98.%D0%9E.%20%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%

B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%202021.pdf

6. Оценочные средства

Итоговая аттестация предназначена для оценки результатов освоения слушателем программы и проводится в виде экзамена в форме тестирования. По результатам промежуточной аттестации, выставляются отметки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Типовые задания для проведения итоговой аттестации:

1. Стратегия организации это:

а. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

б. практическое использование методологии стратегического управления;

в. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

г. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

а. функциональная стратегия;

б. бизнес-стратегия;

в. корпоративная стратегия;

г. стратегия.

3. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»?

а. долгосрочное планирование;

б. Управление на основе контроля за исполнением;

в. Управление на основе предвидения изменений;

г. Управление на основе гибких экстренных решений.

4. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

а. стратегическое планирование;

б. стратегия;

в. SWOT-анализ;

г. стратегическое управление.

5. Атрибутом авторитарного стиля управления является…

а. децентрализация полномочий;

б. преобладание неформальных коммуникаций;

в. инициативность;

г. директивность.

6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

а. целеустремленность;

б. решительность;

в. настойчивость;

г. инициативность;

д. все перечисленное.

7. Что такое валентность вознаграждения?

а. нерегулярность;

б. мера ценности или приоритетности;
в. открытость;
г. индивидуальная направленность.
8. Какой личный стиль руководителя оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
а. авторитарный;
б. демократический;
в. силовой;
г. прагматический.
9. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?
а. делегирование полномочий;
б. подчинение коллектива;
в. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы руководителя;
г. умение решать организационные проблемы.
10. Как осуществляется текущий контроль в организации?
а. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
б. Путем наблюдения за работой работников;
в. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
г. Путем докладов на сборах и совещаниях;
д. Вышестоящей структурой.
11. Процессуальная теория мотивации:
а. Портера-Лоулера
б. Маслоу
в. Герцберга
г. Мак Грегор
12. Какая теория содержания мотивации описывает удовлетворение потребностей иерархически, снизу вверх:
а. пирамида потребностей Маслоу
б. двух факторов Герцберга
в. приобретённых потребностей Мак Клелланда
г. комплексная теория Портера - Лоулера
13. Делегирование представляет собой передачу субъектом управления части:
а. Ответственности
б. Обязательств
в. Полномочий
г. Долгов
14. Мотивация – это:
а. способность работника выполнить свои должностные обязанности
б. руководство производственным процессом
в. побуждение работников к выполнению работы
г. достижение организацией поставленных целей
15. К основным этапам процесса контроля в организации относятся:
а. диагностика проблемы, определение критериев, выбор альтернатив
б. выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
в. установление целей, анализ ситуации, принятие решений
г. все вышеприведенные ответы не верны
16. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников

а. уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом

б. принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон

в. уменьшением выгоды

17. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

а. степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

б. степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

в. уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат

г. уровень превышения своих полномочий

18. Устоявшая манера поведения руководителя называется:

а. харизма

б. принцип управления

в. стиль управления

г. метод управления

19. Каков стиль управления руководителя, считающего, что самое главное в управлении – сохранить хорошие межличностные отношения в коллективе:

а. автократичный

б. демократичный

в. либеральный

г. социально – психологический

20. Сотрудник, обладающий творческой направленностью, богатым воображением, неординарным мышлением, являющийся источником новых идей для команды, называется:

а. «Мыслитель»

б. «Исполнитель»

в. «Оценщик»

г. «Исследователь ресурсов»

д. «Специалист»

Критерии оценки:

- 85% и более выполненных заданий – «отлично»;
- от 70% до 85 % - «хорошо»;
- от 55 % до 69% - «удовлетворительно»;
- менее 55% выполненных заданий – «неудовлетворительно».