

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ  
«УРАЛЬСКИЙ ОПТИКО-МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД» ИМ. Э.С. ЯЛАМОВА»

**УТВЕРЖДАЮ**  
Зам. генерального директора  
по развитию персонала и  
организационным вопросам  
В.И. Самойлов

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**РАЗВИТИЕ БАЗОВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ**

г. Екатеринбург  
2018 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.....	3
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.....	4
3. УЧЕБНЫЙ ПЛАН.....	5
4. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК.....	6
5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА.....	7
6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ.....	9
7. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ.....	9
8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	10
9. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ.....	
12	
10. ПРИЛОЖЕНИЯ.....	13

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Программа составлена в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 г. N 499).

Структура и содержание настоящей Программы определено с учетом положений указанного выше Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам.

**Актуальность программы.** Развитие персонала является необходимым условием достижения стратегических целей предприятия. Целенаправленная, систематичная подготовка руководителей приводит не только к профессиональному и личностному развитию, повышению их управленческой компетентности, но и к эффективной организации деятельности подразделения, находящегося под его руководством, к достижению поставленных целей, и, следовательно, к успеху всего предприятия.

По мнению ряда исследователей в области управления, наиболее адекватным способом раскрытия содержания профессиональной деятельности руководителя и наиболее соответствующим современному научному мировоззрению, является функциональный и компетентностный подход подготовки руководителей, в частности, формирование базовых управленческих навыков и компетенций.

**ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ:** сформировать представление об основных управленческих функциях и развить базовые управленческие навыки у руководителей предприятия.

### **Задачи программы:**

1. выделить особенности реализации основных управленческих функций;
2. сформировать навыки эффективной постановки целей, планирования и управления временем;
3. развить навыки организации деятельности подчиненных, грамотного делегирования задач сотрудникам;
4. сформировать навыки оценки мотивации и преобладающих мотиваторов у сотрудников, мотивирования сотрудников, самомотивации;
5. развить навыки контроля, оценки качества работы, коррекции и подачи обратной связи;
6. сформировать навыки принятия управленческих решений, оценки эффективности принятых решений;
7. повысить навыки деловых коммуникаций, оценки их эффективности, адекватной передачи и приема информации.

### **Требования к уровню подготовки слушателей:**

- лица, имеющие или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- сотрудники предприятия – руководители начального/среднего уровня управления.

**Трудоемкость обучения:** 52 часа.

**Форма обучения:** очная.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы «Развитие базовых управленческих навыков» слушатель **должен знать:**

- содержание деятельности руководителя и показатели ее эффективности;
- основные управленческие функции, навыки и компетенции;
- понятие цели и «дерева целей», типы целей, правила постановки целей (метод SMART/ДИСКО);
- виды и способы планирования, особенности тактического и оперативного планирования, типы задач, планирование по типам задач, принципы планирования и управления временем;
- формы и особенности постановки задач сотрудникам, понятие, уровни и барьеры делегирования полномочий, алгоритм успешного делегирования;
- основные теории мотивации, виды и типы мотивации сотрудников, инструменты определения мотивации сотрудников, факторы демотивации и мотивации сотрудников, основные приемы самомотивации;
- понятие, этапы и виды контроля, ошибки контроля, модели и правила подачи обратной связи;
- уровни, виды, стадии, техники, модели, принципы принятия решений, преимущества и ограничения моделей принятия решений, факторы, влияющие на процесс принятия решения, процедуру принятия решения по модели Врума-Йеттона, способы принятия решений;
- понятие и формы деловой коммуникации, типы организационных коммуникаций, принципы и критерии эффективной коммуникации, факторы, влияющие на эффективность передачи и приема информации, виды коммуникативных барьеров, особенности влияния вербальных и невербальных средств на эффективность коммуникации.

В результате освоения программы «Развитие базовых управленческих навыков» слушатель **должен уметь:**

- дифференцировать управленческие функции и применять управленческие навыки в профессиональной деятельности;
- формулировать цели по методу SMART/ДИСКО, составлять дерево целей подразделения, планировать рабочий день/неделю по типам задач, выделять главное и важное при планировании времени и распределении задач по матрице Эйзенхауера, методу ABC-анализ, принципу Парето;
- организовывать деятельность подчиненных, ставить задачи сотрудникам по алгоритму, по результату, по проблеме, определять барьеры делегирования, области и границы делегирования, выбирать сотрудников для делегирования задач, делегировать задачи по алгоритму успешного делегирования, руководствоваться правилами грамотного делегирования;
- дифференцировать типы и виды мотивации сотрудников, выделять особенности проявления внутренней и внешней мотивации сотрудников, определять и анализировать собственную мотивацию и преобладающие мотивы, определять преобладание мотивов у своих подчиненных через наблюдение за поведением, подбирать методы мотивирования и стимулирования, исходя из преобладающих мотиваторов сотрудника, использовать метод интервью для выявления мотивации сотрудника, составлять и использовать мотивирующие обращения, дифференцировать методы материальной и нематериальной мотивации, факторы мотивации и демотивации сотрудников, основные способы мотивации, использовать метод рефрейминга для самомотивации и мотивации сотрудников;
- дифференцировать виды контроля, выделять особенности видов контроля, условия их применения, использовать в деятельности различные виды контроля, выявлять типичные ошибки при осуществлении контроля, осуществлять поэтапный контроль результатов деятельности сотрудников, определять цели применения обратной связи как формы контроля и коррекции деятельности, использовать различные виды и модели обратной связи в зависимости от целей, соблюдать правила подачи положительной и отрицательной обратной связи;

- оценивать эффективность принятых решений, влияние различных факторов на эффективность принятого решения, формулировать проблему и определять критерии успешного решения, разрабатывать, оценивать и выбирать приемлемые альтернативы, организовывать исполнение принятого решения, дифференцировать и использовать модели принятия решений, оценивать факторы, влияющие на процесс принятия решений, использовать критерии выбора оптимальной процедуры принятия решения в рамках модели Врума-Йеттона;
- оценивать эффективность деловых коммуникаций, определять факторы, влияющие на эффективность коммуникации, оценивать использование барьеров коммуникации, адекватно передавать и принимать информацию в процессе коммуникации, анализировать невербальную информацию в процессе коммуникации, учитывать влияние вербальных и невербальных средств на эффективность коммуникации, использовать техники слушания, задавать различные типы вопросов;
- оценивать эффективность собственной управленческой деятельности, определять сильные стороны и зоны развития управленческих навыков.

В результате освоения программы «Развитие базовых управленческих навыков» слушатель **должен владеть следующими профессиональными компетенциями:**

- планирование собственной деятельности и деятельности подразделения, включающее определение целей и разработку планов их достижения;
- организация управленческой и исполнительской деятельности по реализации планов подразделения;
- мотивирование исполнителей на эффективное выполнение своих обязанностей и выполнение поставленных задач;
- контроль, оценка результатов деятельности исполнителей и подразделения, коррекция осуществляемых действий по выполнению планов;
- принятие управленческих решений в процессе управленческой деятельности;
- коммуникация, обеспечивающая оптимальный обмен информацией между сотрудниками внутри подразделения, между отдельными подразделениями.

### 3. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Перечень разделов, дисциплин (модулей)	Количество часов	Виды учебных занятий	Формы аттестации и контроля знаний
1	Раздел 1. Основные функции и направления деятельности руководителя	2	лекция	устный опрос
1.1	<i>Тема 1.1 Базовые управленческие функции</i>	1	лекция	устный опрос
1.2	<i>Тема 1.2 Основные направления деятельности руководителя в управлении персоналом</i>	1	лекция	устный опрос
2	Раздел 2. Тренинг базовых управленческих навыков	48	тренинг	зачет, результат выполнения практических заданий и упражнений
2.1	<i>Тема 2.1 Введение в тренинг</i>		тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.2	<i>Тема 2.2 Навыки целеполагания и планирования</i>	8	тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.3	<i>Тема 2.3 Навыки организации и делегирования полномочий</i>	8	тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.4	<i>Тема 2.4 Навыки мотивации и самомотивации</i>	8	тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.5	<i>Тема 2.5 Навыки контроля и коррекции</i>	12	тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.6	<i>Тема 2.6 Навыки принятия решений</i>	4	тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.7	<i>Тема 2.7 Навыки эффективной коммуникации</i>	8	тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
2.8	<i>Тема 2.8 Завершение тренинга</i>		тренинг	результат выполнения практических заданий и упражнений
3	Итоговая аттестация	2	выполнение итоговой аттестационной работы	зачет, защита итоговой работы
	<b>Итого:</b>	<b>52</b>		

**Формы и методы работы:** реализация содержания программы осуществляется посредством групповой формы обучения в виде лекций и тренинга, основанного на интерактивных методах обучения и развития (групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, дебрифинг, мозговой штурм, анализ ситуаций, метод кейсов (case-study), психогимнастические упражнения, выполнение практических заданий, диагностические процедуры, обсуждение конкретных проблем участников тренинга).



## 5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА

### Раздел 1. Основные функции и направления деятельности руководителя

#### *Тема 1.1 Базовые управленческие функции*

Содержание деятельности руководителя. Эффективность деятельности руководителя.

Функциональный подход к деятельности руководителя. Базовые функции и навыки руководителя: планирование, организация, мотивация, контроль, принятие решений и коммуникация.

#### *Тема 1.2 Основные направления деятельности руководителя в управлении персоналом*

Подбор и адаптация персонала. Методы подбора и оценки персонала. Система адаптации персонала.

Оценка и аттестация персонала. Управление результативностью работы персонала. Развитие человеческого потенциала и обучение персонала.

Стратегия управления персоналом. Управление корпоративной культурой.

### Раздел 2. Тренинг базовых управленческих навыков

#### *Тема 2.1 Введение в тренинг*

Цели, задачи, принципы работы тренинговой группы. Знакомство с участниками группы. Правила тренингового круга. Принятие правил. Осознание собственных ожиданий и опасений от тренинга. Создание рабочей атмосферы, формирование доверия.

#### *Тема 2.2 Навыки целеполагания и планирования*

Процессы целеобразования и целеполагания в управленческой деятельности. Понятие цели и «дерева целей». Типология целей организации. Правила постановки целей. Метод SMART/ДИСКО.

Прогнозирование как связующая функция между целеполаганием и планированием.

Особенности тактического и оперативного планирования. Типология задач и специфика их планирования. Управление временем как инструмент планирования. Технологии выделения главного и важного, расстановка приоритетов (матрица Эйзенхауера, метод ABC-анализ, принцип Парето). Методы сохранения продуктивности деятельности.

#### *Тема 2.3 Навыки организации и делегирования полномочий*

Функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между сотрудниками в управляемой системе. Организация как процесс и как результат.

Навыки самоорганизации: планирование собственной деятельности и управление временем. Техники решения «неприятных»/сложных задач.

Постановка заданий и задач сотрудникам. Эффективность постановки задач. Формы постановки задач.

Технология и психология делегирования полномочий. Барьеры делегирования полномочий. Методы и правила делегирования полномочий. Алгоритм успешного делегирования.

#### *Тема 2.4 Навыки мотивации и самомотивации*

Содержание функции мотивации. Виды мотивации: внутренняя мотивация и внешнее стимулирование. Типы мотивации сотрудников (по А. Маслоу, Д. Мак Клеланду и Дж. Аткинсону, Ф. Герцбергу, Н. Осетровой и О. Суриковой, В.И. Герчикову).

Инструменты определения преобладающих мотивов и мотиваторов у сотрудников (наблюдение за поведением, тестирование, интервью).

Индивидуальный стиль мотивирования руководителя. Составление мотивирующих обращений.

Система мотивации персонала. Факторы демотивации и мотивации сотрудников.

Самотивация руководителя: анализ собственной мотивации руководителя, использование метода рефрейминга для самотивации и мотивации сотрудников.

#### *Тема 2.5 Навыки контроля и коррекции*

Понятие контроля, основные принципы функции контроля. Компоненты/этапы контроля. Виды контроля.

Эффективность функции контроля. Основные ошибки контроля.

Контроль как обратная связь. Модели обратной связи в зависимости от целей. Правила подачи положительной и отрицательной обратной связи.

### ***Тема 2.6. Навыки принятия решений***

Необходимость навыка принятия решений. Эффективность принятия решений.

Факторы, влияющие на эффективность принятых решений. Уровни принятия решений и фактор неопределенности.

Стадии принятия решений: 1. признание необходимости решения; 2. выработка решения; 3. выполнение решения. Техники принятия решения/выбора альтернативы.

Виды управленческих решений. Модели принятия решений. Модель Врума-Йеттона, процедура принятия решений. Критерии выбора оптимальной процедуры принятия решения.

### ***Тема 2.7 Навыки эффективной коммуникации***

Понятие и формы деловой коммуникации, эффективность коммуникации. Принципы и критерии эффективной коммуникации.

Факторы, влияющие на эффективность коммуникации: структура коммуникации; вербальные и невербальные средства коммуникации; состояния личности и их влияние на коммуникацию.

Техники слушания. Типы вопросов. Достижение взаимопонимания между партнерами по общению.

### ***Тема 2.7 Завершение тренинга***

Подведение итогов тренинга. Анализ, обобщение и оценка полученных результатов обучения. Устная и письменная обратная связь от слушателей о полученных знаниях, умениях, компетенциях в процессе обучения (Приложение 1). Итоговая аттестация слушателей.

## 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

### 6.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### 6.1.1 Основная литература

1. Грехем Х. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Режим доступа: программа LanDocs: Делопроизводство/ журнал Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ»/ 116/7 от 2017.
2. Друкер П. Эффективный управляющий [Электронный ресурс]: монография. – Режим доступа: программа LanDocs: Делопроизводство/ журнал Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ»/ 116/9 от 2013.
3. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений [Электронный ресурс]: монография. – Режим доступа: программа LanDocs: Делопроизводство/ журнал Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ»/ 116/10 от 2017.
4. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей [Электронный ресурс]: монография. – Режим доступа: программа LanDocs: Делопроизводство/ журнал Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ»/ 116/83 от 2013.

#### 6.1.2 Дополнительная литература

1. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие – М.: КиноРус, 2016. – 220 с. - Режим доступа: <https://libking.ru/books/child-/child-education/578616-77-vyacheslav-polukarov-psihologiya-menedzhmenta.html#book>
2. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности [Электронный ресурс]: учебное издание – М.: Эксмо, 2014. – 272 с. – Режим доступа: <http://avidreaders.ru/read-book/professionalnye-navyki-menedzhera-povyshenie-lichnoy-i.html>
3. Трейси Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников [Электронный ресурс]: монография. – Режим доступа: программа LanDocs: Делопроизводство/ журнал Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ»/ 116/3 от 2018.
4. Херцберг Ф., Монсер Б. Мотивация к работе [Электронный ресурс]: монография. – Режим доступа: программа LanDocs: Делопроизводство/ журнал Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ»/ 116/11 от 2018.

#### 6.1.3 Иные информационные источники

1. Управление персоналом: журнал [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
2. Электронная библиотека «Куб»: сайт психологической литературы [Электронный ресурс] / Куб, 2015. – Режим доступа: <http://www.koob.ru>.
3. Электронная периодика научно-технической библиотеки АО «ПО «УОМЗ» [Электронный ресурс].

### 6.2 Материально-технические условия реализации программы

Организационно-педагогические условия реализации программы направлены на повышение мотивации обучающихся, достижение оптимального уровня информированности и осознанности знаний, умений, навыков, на стимулирование самообразования в профессиональной сфере.

Реализация программы производится в соответствии с установленными требованиями. Применяемые формы, средства, методы обучения и воспитания соответствуют возрастным, психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся.

Основной формой обучения является тренинг. Обучение проводится в оборудованном учебном кабинете, оснащённом соответствующим учебным оборудованием, имеющем достаточную техническую оснащённость, пропускную способность и соответствуют

установленным требованиям безопасности.

Образовательная программа обеспечена презентацией курса по темам, раздаточным материалом.

Организация располагает следующей материально-технической базой:

Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования	Вид занятия	Фактический адрес учебных кабинетов и объектов
Учебный кабинет (посадочные места по количеству обучающихся, рабочее место преподавателя); Доска магнитная маркерная ученическая; Компьютер; Проектор; Экран настенный.	тренинг	Ул. Восточная, д.33Б, учебный класс №1 корпуса 2

### 6.3 Кадровые условия реализации программы

Программу реализуют высококвалифицированные преподаватели, отвечающие требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержденного приказом Министерства труда и социального развития РФ №608н от 08.09.2015.

## 7. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Оценка результатов освоения программы проводится в форме промежуточной и итоговой аттестации. Промежуточная аттестация подразумевает выполнение заданий и упражнений во время прохождения соответствующего раздела программы и проводится в форме зачета с оценкой «зачтено/незачтено» согласно форме Приложения 2.

К итоговой аттестации допускаются лица, успешно выполнившие все задания промежуточной аттестации, предусмотренные программой обучения.

Итоговая аттестация проводится в виде защиты итоговой работы по программе с целью определения освоенных знаний, умений, навыков и завершается зачетом с оценкой «зачтено/незачтено».

## 8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### 8.1 ЗАДАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Типовые задания и упражнения, необходимые для оценки знаний, умений и профессиональных компетенций.

Тип задания/ упражнения	Характеристика типа задания/упражнения	Пример задания/упражнения
<p><b>Психогимнастическое упражнение</b></p>	<p>Метод, включающий в себя совокупность различных заданий, представленных ведущим, и направленный на отработку желаемого поведения, развитие познавательных процессов, расширение границ понимания, развитие самосознания и др. При этом именно выполнение упражнений является основным, иногда единственным средством тренировки желаемого поведения.</p>	<p><b>Тема 2.2 Навыки целеполагания и планирования</b>  <i>Упражнение «Постановка целей по методу SMART/ДИСКО»</i>  <i>Цель:</i> определить какие характеристики чаще не соблюдаются при постановке целей сотрудникам, сформировать навык постановки цели по методу SMART/ДИСКО  <i>Описание упражнения:</i>            1. Участникам необходимо выбрать и написать три цели, которые они как руководители чаще всего ставят сотрудникам подразделения.            2. После ознакомления с методом SMART/ДИСКО участники оценивают каждую цель в отдельности на соответствие SMART/ДИСКО-характеристикам.            3. Участники анализируют, какие SMART/ДИСКО-характеристики чаще соблюдены, а какие не отражены в целях.            4. Участникам необходимо переформулировать цели в соответствии с методом SMART/ДИСКО.</p>
<p><b>Метод кейсов (case-study)</b></p>	<p>Метод анализа конкретных ситуаций, специально разработанных на базе фактического материала для дальнейшего их разбора в рамках учебных занятий. Представленный для анализа случай должен отражать реальную жизненную ситуацию; в описании должна присутствовать проблема или ряд прямых или косвенных затруднений, противоречий, скрытых задач для</p>	<p><b>Тема 2.3 Навыки организации и делегирования полномочий</b>  <i>Кейс «Делегирование задач»</i>  <i>Цель:</i> проанализировать поведения руководителя и сотрудников, выделить ошибки делегирования задач, найти оптимальные решения ситуации.  <i>Описание процедуры и этапов работы:</i>            1. Участники получают инструкцию по выполнению задания: «вам будет представлена типичная ситуация в отделе. Ваша задача - предложить варианты решения и ответить на вопросы. Время выполнения — 15 минут».            2. Участникам представляется описание ситуации.            3. После ознакомления с ситуацией каждый участник индивидуально заполняет бланк к кейсу, включающий вопросы для анализа ситуации и возможных вариантов ее решения.            4. Каждый участник зачитывает свой ответ на поставленный вопрос, аргументирует свою позицию. Участники под руководством</p>

Тип задания/ упражнения	Характеристика типа задания/упражнения	Пример задания/упражнения
	решения.	ведущего обсуждают полученные результаты, выделяют общее в позициях, определяют причины поведения руководителя и подчиненных, ошибки, допущенные при делегировании задач, возможные варианты решения ситуации. 5. Ведущий подводит итоги выполнения кейса.
<b>Диагностические процедуры</b>	Методы, включающие психо-диагностические тесты и методики, предназначенные для измерения конкретных свойств с целью получения участником новой информации о себе, самоисследования и самопонимания.	<b>Тема 2.4 Навыки мотивации и самомотивации</b> <i>Тест Герчикова</i> <i>Цель:</i> определить преобладающие типы мотивации сотрудника <i>Описание процедуры и этапов работы:</i> 1. Каждый участник получает бланк для заполнения теста. Заполняет тест, отвечая на вопросы. 2. Участники совместно с ведущим обрабатывают результаты теста, интерпретируют полученные результаты, определяют преобладающие мотивационные типы и соответствующие для них формы стимулирования и мотивирования. 3. Участники под руководством ведущего обсуждают полученные результаты, возможности использования полученной информации для определения преобладающей мотивации у подчиненных.

## 8.2 ЗАДАНИЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Итоговая аттестация слушателей представляет собой защиту итоговой работы по программе обучения, представленной в форме отчета согласно форме Приложения 3.

## 9. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Главный специалист по развитию карьеры персонала  
департамента организационного развития АО «ПО «УОМЗ»

О.Г. Хайбуллина

## 10. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

## Анкета оценки тренинга

ФИО участника \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Тема тренинга \_\_\_\_\_

*Инструкция:* ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы о теме тренинга. Ваши ответы необходимы для оценки эффективности тренинга и улучшения программы подготовки лидеров Общества.

Вопрос	Ответ	Балл*
1. Считаете ли Вы полезной данную тему тренинга?  <i>Если да, то чем именно данная тема была полезна для Вас?</i>		
2. Понятна ли для Вас была цель и тема тренинга, полученная информация?		
3. Что Вам запомнилось и понравилось больше всего в данной теме тренинга?		
4. Что вам понравилось менее всего в данной теме тренинга?		
5. Оцените по 5-ти балльной шкале степень своей активности и включенности в процесс тренинга? <i>Поясните свою оценку. Что способствовало/препятствовало Вашей активности и включенности?</i>		
6. Какой основной вывод Вы для себя сделали из данной темы тренинга?		
7. Необходимы ли полученные информация, умения для Вашей профессиональной деятельности?		
8. Ваши предложения, рекомендации по улучшению темы тренинга		

Спасибо за участие!

\*количество баллов подсчитывает сотрудник департамента организационного развития

### Оценка освоения участником программы

Тема программы \_\_\_\_\_

Тема занятия \_\_\_\_\_

ФИО преподавателя/тренера \_\_\_\_\_

Дата проведения \_\_\_\_\_ Подпись преподавателя/тренера \_\_\_\_\_

№пп	ФИО участника	Факт посещения	Оценка сформированности знаний, умений, компетенций во время занятия, в баллах*	Итоговая оценка, зачтено/незачтено**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
и т.д.				

*\*Шкала оценка сформированности знаний, умений, компетенций участника во время занятия:*

0 - участник отсутствует на тренинге;

1 - участник присутствует на тренинге, но не проявляет активности и заинтересованности в теме, демонстрирует непонимание большей части заданий или не выполняет практические задания и упражнения;

2 - участник присутствует на тренинге, включен в процесс обучения, демонстрирует непонимание части заданий, частично выполняет практические задания и упражнения или выполняет их формально, активности не проявляет;

3 - участник присутствует на тренинге, включен в процесс обучения, выполняет большую часть практических заданий и упражнения, но высокой активности не проявляет, вопросы не задает, в обсуждении не участвует;

4 - участник присутствует на тренинге, активно включен в процесс обучения, проявляет заинтересованность, обнаруживает понимание темы, заданий, выполняет все практические задания и упражнения, отвечает на вопросы, поставленные преподавателем, тренером, задает вопросы, активно участвует в обсуждении вопросов и темы.

*\*\* Шкала итоговой оценки знаний, умений, компетенций участника во время занятия:*

Оценку «зачтено» заслуживает участник, который выполнил задания полностью, или с незначительными погрешностями, или обнаруживает знание и понимание большей части заданий (оценка сформированности знаний, умений, компетенций - 3-4 балла).

Оценку «незачтено» заслуживает участник, который не выполнил задания, обнаруживает не знание и непонимание большей части задания (оценка сформированности – 0-2 баллов)

### **Форма и структура отчета для защиты итоговой работы по программе обучения**

Итоговая работа по программе обучения заключается в самостоятельном выполнении заданий по темам тренинга и оформляется в виде отчета по программе обучения «Развитие базовых управленческих навыков».

Отчет имеет единую форму оформления, которая включает в себя следующие обязательные элементы:

- титульный лист отчета;
- выполненные задания по теме «Навыки целеполагания и планирования», полностью заполненные соответствующие таблицы;
- выполненные задания по теме «Навыки организации и делегирования полномочий», полностью заполненные соответствующие таблицы;
- выполненные задания по теме «Навыки мотивации и самомотивации», полностью заполненные соответствующие таблицы;
- выполненные задания по теме «Навыки контроля и коррекции», полностью заполненные соответствующие таблицы.

Форма отчета представлена ниже.

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ  
«УРАЛЬСКИЙ ОПТИКО-МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ИМ. Э.С. ЯЛАМОВА»

**ОТЧЕТ**  
**по программе обучения**  
**«Развитие базовых управленческих навыков»**

**Выполнил:**

ФИО

должность

номер подразделения

**Проверил:**

ФИО

должность

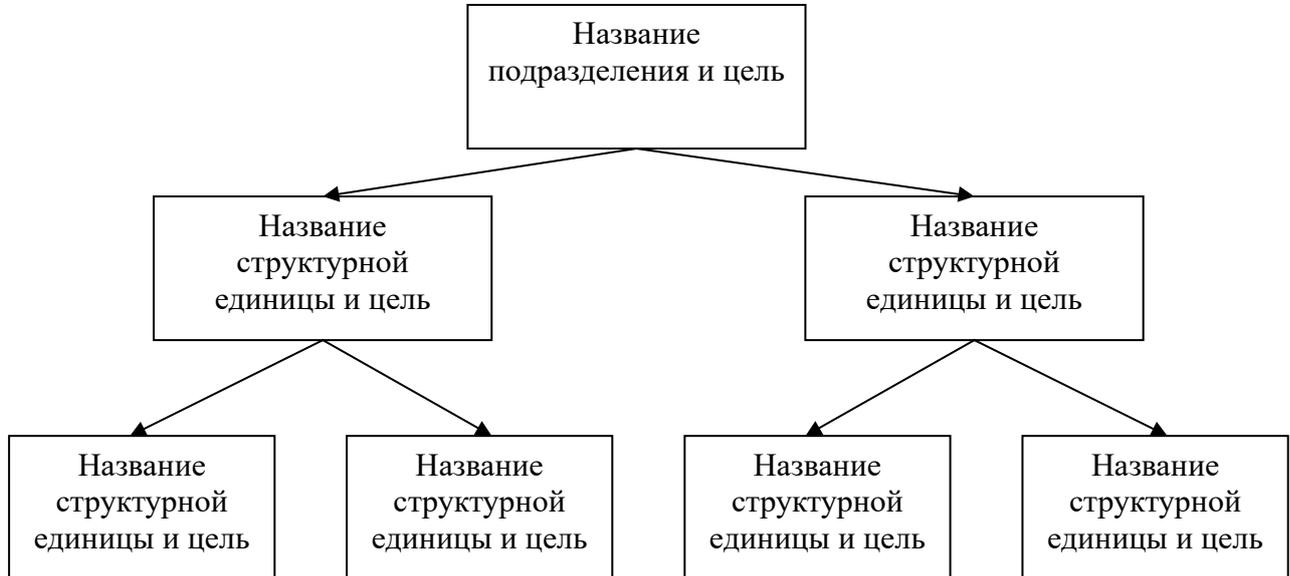
номер подразделения

г. Екатеринбург  
2018 г.

## Тема: Навыки целеполагания и планирования

**Задание 1.** Составьте дерево целей вашего подразделения, напишите цели (соблюдая SMART/ДИСКО-характеристики) для каждой структурной единицы (центра, отдела, отделения, направления, лаборатории и т.д.) и оформите в соответствии с примером.

### Дерево целей подразделения



**Задание 2.** Пользуясь принципами матрицы Эйзенхауэра, рассмотренными в процессе обучения, распределите собственные направления деятельности, цели, задачи, дела по соответствующим графам таблицы.

	СРОЧНЫЕ	НЕСРОЧНЫЕ
В А Ж Н Ы Е	I	II
Н Е В А Ж Н Ы Е	III	IV

**Тема: Навыки организации и делегирования полномочий**

**Задание 3.** Сформулируйте задачи для подчиненного по алгоритму, по результату, по проблеме, запишите данные в таблицу.

<b>Форма постановки задачи</b>		
<i>По алгоритму</i>	<i>По результату</i>	<i>По проблеме</i>

**Задание 4.** Соблюдая принципы делегирования по матрице Эйзенхауэра, распределите виды деятельности, которые необходимо выполнять самому и делегировать подчиненным, запишите виды деятельности в соответствующие графы таблицы.

	<b>СРОЧНЫЕ</b>	<b>НЕСРОЧНЫЕ</b>
<b>В А Ж Н Ы Е</b>	<b>I</b>	<b>II</b>
<b>Н Е В А Ж Н Ы Е</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>

**Задание 5.** Выберите одну из задач квадрантов II и III, составьте текст делегирования данной задачи сотруднику в соответствии с алгоритмом успешного делегирования, рассмотренном в процессе обучения, занесите данные в таблицу.

<b><i>Желаемый результат</i></b>	
<b><i>Ограничения</i></b>	
<b><i>Ресурсы</i></b>	
<b><i>Контроль</i></b>	
<b><i>Последствия</i></b>	

**Тема: Навыки мотивации и самомотивации**

**Задание 6.** Заполните таблицу по результатам тестирования и интервью, полученных в процессе обучения, соотнесите собственные преобладающие типы мотивации и методы стимулирования/мотивирования.

<i>Название метода и методик</i>	<i>Полученный результат, преобладающий тип мотивации (мотиваторы)</i>	<i>Методы стимулирования/мотивирования</i>
<b>Тестирование</b>		
1. Методика определения ведущих потребностей-мотиваторов личности (по теории Д. МакКлеланда)		
2. Методика оценки мотивации организационного поведения		
3. Тест Герчикова		
<b>Интервью</b>		

**Задание 7.** Определите преобладающие мотиваторы у сотрудников, которые находятся в вашем непосредственном подчинении (которым вы часто делегируете полномочия и ставите задачи), соотнесите их с необходимыми методами стимулирования/мотивирования, запишите результаты в таблицу.

<i>Подчиненный (инициалы ФИО подчиненного)</i>	<i>Преобладающие мотиваторы, потребности и мотивы</i>	<i>Методы стимулирования/мотивирования</i>
1.		
2.		
3.		

**Задание 8.** Запишите способы материального стимулирования и нематериального мотивирования, которые вы можете использовать в своем подразделении.

<i>Способы материального стимулирования</i>	<i>Способы нематериального мотивирования</i>

**Тема: Навыки контроля и коррекции**

**Задание 9.** Приведите примеры обратной связи сотрудникам (сформулируйте текст), соблюдая правила подачи отрицательной и положительной обратной связи, занесите примеры в таблицу.

<b>Пример отрицательной обратной связи /конструктивной критики</b>	<b>Пример положительной обратной связи/ работающей похвалы</b>

**Задание 10.** Соотнесите принимаемые решения и функции управления. Для этого во втором столбце таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

<b>Решение</b>	<b>Функция управления</b>
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Осуществление вознаграждения за работу	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Определение миссии организации	