

**Частное образовательное учреждение дополнительного образования
«Центр профессиональной подготовки и повышения квалификации
«Триэс-Персонал»**

Адрес: 644024, г. Омск, ул. Декабристов, 45/1

ИНН 5504137797/ КПП 550401001 ОГРН 1095500000430

Омское отделение № 8634/0524 ОАО «Сбербанк России»

Р/с 40703810645000090225 БИК 045209673 К/счет 30101810900000000673

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор ЧОУДО «ЦППК «Триэс-персонал»
Пономарева Е.С.
Приказ № 2023/0109-05 от «09» января 2023



ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Профессия РУКОВОДИТЕЛЬ: ключевые инструменты и компетенции
для современного управления»**

Разработчик: Пономарева Е.С.
директор

Омск 2023

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ.

1.1. Нормативно-правовая основа разработки программы

Образовательная программа повышения квалификации - дополнительная профессиональная образовательная программа по повышению квалификации «Руководитель организации», «Специалист по управлению персоналом» направлена на формирование компетенций в соответствии с трудовыми функциями руководителя, специалиста по управлению персоналом. Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими дополнениями и изменениями);
- Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минтруда России от 06 октября 2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов № ДЛ-1/05вн. от 22.01.2015 утв. Минобрнауки России;
- Письмо Минобрнауки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендации вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».

1.2. Цель реализации программы

Целью программы является качественное изменение профессиональных компетенций в области эффективной организации труда для обеспечения жизнеспособности и эффективного развития организации, а также повышения производительности предприятия.

В результате прохождения программы участники получают четкий план и поймут, как внедрить систему управления и существенно повысить эффективность управления организацией за счет эффективной организации труда.

1.3. Задачи программы

Задачами программы является качественное изменение профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности. В результате прохождения программы участники смогут:

1. Сформировать отношение к управленческой деятельности как к профессии.

2. Эффективно организовывать работу своих подчиненных.
3. Овладеть основными инструментами управления.
4. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.
5. Создавать должностные папки и рабочие инструкции на основе бизнес-процессов организации.
6. Определять показатели эффективности работы персонала подразделений.
7. Разработать матрицу ответственности, панель управления из KPI, проведут организационную диагностику компании, составят план мероприятий по внедрению инструментов управления и повышению производительности труда.
8. Составлять планы деятельности структурного подразделения организации.
9. Мотивировать сотрудников на использование необходимых для достижения стратегических целей организации ресурсов.
10. Использовать разные виды нематериальной мотивации и вовлекать персонал к решению задач компании.
11. Производить анализ текущей деятельности структурных подразделений и внедрять процедуры по их оптимизации.
12. Проводить аудит результатов работы персонала.
13. Создавать и корректировать под задачи систему наставничества и адаптации персонала.
14. Владеть и применять инструменты наставничества и быстрого ввода в должность.
15. Увеличить свое позитивное влияние в команде.
16. Выстраивать эффективные коммуникации в команде за счет техник позитивного влияния.

1.4. Требования к категории слушателей

Наличие среднего профессионального и/или высшего образования.

Особенности программы: лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается Удостоверение о повышении квалификации.

1.5. Форма обучения

Очно-заочная, с применением электронного обучения и/или ДОТ.

РАЗДЕЛ 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.

2.1. Планируемые результаты освоения программы:

В процессе обучения слушатель должен сформировать общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду деятельности (ВД) (по соответствующему профессиональному стандарту (ПС):

Общепрофессиональные компетенции:

Наименование общепрофессиональных компетенций и(или) общих (общекультурных) компетенций или универсальных компетенций:
Ориентация на достижения; Анализ информации для принятия решений; Организация работы и контроль; Развитие сотрудников; Влияние на коллектив; Самоорганизация.

Операционное управление персоналом и подразделением организации:

Профессиональные компетенции:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.	Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда. Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала.	Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения. Составлять индивидуальные планы развития и адаптации.	Практический опыт разработки организационной структуры компании, матрицы ответственности, создания должностных папок и рабочих инструкций на основе бизнес-процессов организации.

		Выстраивать наставнические сессии. Давать развивающую обратную связь.	
--	--	--	--

Стратегическое управление персоналом организации:

Профессиональные компетенции:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда. Современные системы адаптации и наставничества.	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, прописывать бизнес-процессы компании. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.	Практический опыт описания бизнес-процессов компании, разработки панели управления из KPI, проведения организационной диагностики компании, составления плана мероприятий по внедрению инструментов управления и повышению производительности труда.

РАЗДЕЛ 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.

Программа повышения квалификации имеет построение по разделам (модулям). Разделы (модули) – это самостоятельные, целостные, завершенные, но вместе с тем взаимосвязанные части программы.

Каждый раздел программы в определенном объеме раскрывает свои аспекты проблематики данного курса повышения квалификации, учитывающие запросы конкретной аудитории в рамках отведенного времени.

Важной особенностью программы повышения квалификации является наличие продуманных дополнительных вариантов, учитывающих категорию слушателей и их индивидуальные запросы.

Объем (трудоемкость) программы повышения квалификации составляет 144 академических часа за весь период обучения, включая контактную (дистанционную) работу преподавателя со слушателем, самостоятельную работу слушателя, а также время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

1 академический час = 45 минутам астрономического времени.

Самостоятельная работа слушателя направлена на закрепление и углубление полученных теоретических и практических знаний, развитие навыков практической работы.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

программы повышения квалификации

«Профессия РУКОВОДИТЕЛЬ: ключевые инструменты и компетенции для современного управления»

Категория слушателей: директор; генеральный директор; управляющий директор; исполнительный директор; руководитель организации; руководитель подразделения/отдела/цеха; специалист по управлению персоналом.

Объем обучения: 144 часа.

Срок обучения: 7-9 недель.

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения и/или ДОТ.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация	
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			Зачет	Экзамен
Вводное занятие. Ориентация.	2	2	0	0	2	-	-	-
Раздел 1. Производительность труда. Основы эффективной организации.	6	6	0	0	6	-	-	-
Раздел 2. Маршрут внедрения ключевых инструментов управления для создания эффективного и системного бизнеса.	36	36	8	10	18	+	-	-
Раздел 3. Дополнительные инструменты управления для повышения ответственности и эффективности сотрудников.	18	18	3	5	10	+	-	-
Раздел 4. Как разработать и внедрить панель управления из KPI и оцифровать работу каждого сотрудника.	26	26	6	8	12	+	-	-
Раздел 5. Адаптация и наставничество в работе с сотрудниками.	20	20	6	6	8	+	-	-
Раздел 6. Нематериальная мотивация персонала.	16	16	5	5	6	+	-	-
Раздел 7. Лидерство и техники позитивного влияния.	18	18	4	4	10	+	-	-
Зачетное занятие.	2	0	0	2	0	-	+	-
Итого:	144	144	32	40	72			

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

программы повышения квалификации

«Профессия РУКОВОДИТЕЛЬ: ключевые инструменты и компетенции для современного управления»

Категория слушателей: директор; генеральный директор; управляющий директор; исполнительный директор; руководитель организации; руководитель подразделения/отдела/цеха; специалист по управлению персоналом.

Объем обучения: 144 часа.

Срок обучения: 7-9 недель.

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения и/или ДОТ.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация	
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			Зачет	Экзамен
Вводное занятие. Ориентация. Темы. Что нам необходимо для эффективного обучения? Как дойти до конца и получить максимальный результат?	2	2	0	0	2	-	-	-
Раздел 1. Производительность труда. Основы эффективной организации. Проблемы бизнеса сегодня. Экспресс-диагностика. Практика: заполнить тест. От чего зависит производительность труда и как ее повысить? Практика: посчитать производительность труда в своей компании/ подразделении/ отделе/ личную. Важные тренды в развитии бизнеса сегодня. Существующие категории сотрудников. 6 факторов, от которых зависит эффективность сотрудников. Практика: оцените ситуацию в своей компании по 3 ключевым факторам.	6	6	0	0	6	-	-	-

Как управлять комплексом изменений? Практика: анализ проекта, который вы планируете внедрять по 5 факторам. Что такое организация и бизнес-процессы? Коротко и просто о сложном! Практика: приведите пример алгоритма и маршрута. Зачем современной организации описывать бизнес-процессы? 4 ключевые причины возникновения проблем в бизнесе. Практика: приведите пример из своей практики, когда, анализируя отсутствие результата по какой-то задаче, вы вышли на одну или несколько этих причин.	36	36	8	10	18	+	-	-
Раздел 2. Маршрут внедрения ключевых инструментов управления для создания эффективного и системного бизнеса. Шаг 1. Ценный конечный продукт компании (ЦКП). Практика: формулируем ЦКП своей компании/проекта. Шаг 2. Семь ключевых функций бизнеса (классификатор для структурирования процессов первого уровня). Практика: проанализируйте ключевые функции своего бизнеса\проекта. Напишите все из 7 функций в каком-то виде присутствующую в вашем бизнесе/сфере бизнеса. Шаг 3. Бизнес-Процессы второго уровня. Шаг 4. Бизнес-процессы третьего уровня. Как правильно определить ценный конечный продукт для каждой функции\должности компании? Чем отличается продукт от результата? Ключевые показатели эффективности процессов (KPI). Практика: Определяем ЦКП и KPI для 5-8 функций\должностей в своей компании/подразделении/отделе\проекте. От чего зависит выживание бизнеса на высоком уровне? Практика: определите, что вы производите и обмениваете: 1) опишите продукт; 2) опишите, что вы	36	36	8	10	18	+	-	-

получаете в обмен. Шаг 5. Как создать наглядную организационную модель бизнеса\проекта? Шаг 6. Как создать матрицу ответственности в компании\бизнес-проекта? Шаг 7. Как ускорить бизнес-процессы в 2 раза? Простая и понятная технология описания бизнес-процессов. Готовим бизнес к автоматизации. Практика: 1) описываем процесс бизнес- процесс на примере своего бизнеса\проекта; 2) решаем реальный кейс: определяем причину отсутствия результата, развиваем компетенцию анализа и решение проблем. Технология определения причин отсутствия результата в любом бизнес-процессе на примере решенного кейса. Списки подпродуктов для эффективного планирования и производства, организации, постановки задач, понимания, для создания должностных инструкций и маршрутов, для контроля. Практика: Кейс «Чашка кофе». 1) создайте список подпродуктов своей компании/подразделения или отдела; 2) опишите процесс, в котором у вас были проблемы в прошлом и найдите, на каком этапе производства произошел сбой; 3) напишите и поставьте 3 реальные задачи своим сотрудникам, основанных на составленном вами списком подпродуктов: 4) подумайте и напишите, как вы могли бы использовать список подпродуктов, чтобы контролировать производственную линию и получать полное представление о том, что производят ваши сотрудники; 5) посмотрите на список подпродуктов, который вы составили и посмотрите на сколько он полный и завершённый, а потом дополните его, если необходимо. Алгоритм составления описания должности на основе бизнес-процессов. Шаблон описания должности, которые используют				
---	--	--	--	--

Практика: определите масштаб для оформления график для любого KPI, по которому у вас есть накопленная статистика. Начертите график статистик для этого KPI (используйте рекомендации). Оценка KPI через тренды. Практика: определите тренд у каждого графика (рост, падение, нет движения). Панель управления и управленческий учет.	20	20	6	6	8	+	-	-
Раздел 5. Адаптация и наставничество в работе с сотрудниками. Наставник: его ресурсы и возможности. Анализ и планирование адаптационных и обучающих мероприятий с сотрудниками. Адаптация и введение в должность сотрудников. Навыки развития сотрудников. Обратная связь как ведущий инструмент в работе наставника.	20	20	6	6	8	+	-	-
Раздел 6. Нематериальная мотивация персонала. Факторы и механизмы мотивации. Инструменты для повышения самомотивации и мотивации сотрудников. Как вовлечь сотрудников? Как повысить производительность через хорошее отношение к работе? Как повысить удовлетворенность сотрудников работой? Как всегда, быть на позитиве и воодушевлять свою команду? Где скрыт наш безграничный потенциал? Почему сотрудники работают не эффективно? Средства для повышения эффективности и мотивации сотрудников. Факторы, которые влияющие на доверие, личный	16	16	5	5	6	+	-	-

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.

4.1. Материально-технические условия реализации:

1. Лекционные занятия в очном формате: компьютер, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска, специально-оборудованные стулья для слушателей с пюпитрами, канцелярские товары.
2. Лекционные занятия в дистанционном формате: компьютер, допуск (логин и пароль) в специальную программу («АНТИТРЕНИНГИ»).

4.2. Учебно-методическое обеспечение программы:

- Методический план обучения.
- Электронный или печатный раздаточный (методический) материал для участника в Power point.
- Видеоуроки.
- Видеоразборы (практические задания).
- Вебинары.
- Шаблоны и инструкции.
- Чек-листы.

4.3. Кадровые условия реализации данной программы:

Количество педагогических работников (физических лиц), привлеченных для реализации программы - 1 человек. Преподаватель данной программы принимает участие в реализации всех модулей и занятий программы, а также является главным экспертом на итоговой аттестации.

Данные педагогических работников, привлеченных для реализации программы:

№ п/п	ФИО	Должность, наименование организации
<i>Преподаватель программы</i>		
1.	Пономарева Е.С.	Директор ЧОУ ДО «ЦПППК «Триэс-персонал»

РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.

5.1. Формы контроля и аттестации.

Формы аттестации: контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения слушателями индивидуальных заданий.

5.1.1. При очном и очно-заочном формате обучения.

Текущий контроль хода освоения учебного материала производится в форме устной проверки – собеседованием.

Промежуточный контроль проводится в форме практических работ.

Упражнение: Слушатели решают реальный кейс и определяют причину отсутствия результата, развивают компетенцию анализа и решение проблем.

Кейс «Чашка кофе». Слушатели 1) создают список подпродуктов своей компании/подразделения или отдела; 2) описывают процесс, в котором у них были проблемы в прошлом и находят, на каком этапе производства произошел сбой; 3) пишут и ставят 3 реальные задачи своим сотрудникам, основанные на составленном списке подпродуктов.

Упражнение: на основе полученной информации и шаблона по оперативному планированию, слушатели планируют свою неделю в письменном виде (по шаблону).

Кейс «Анализ эффективности работы филиалов».

Упражнение: Слушатели заполняют структуру алгоритма (на примере) для 3 функций своей компании.

Упражнение: Слушатели устанавливают квоту для KPI из своей практики. Составляют план задач для достижения этой квоты.

Упражнение: Слушатели пишут к каждому KPI функцию, цель и ЦКП.

Упражнение: Слушатели создают цепочку подпродуктов (на основе примера).

Упражнение: Слушатели определяют масштаб для оформления графика для любого KPI, по которому у них есть накопленная статистика, чертят график статистик для этого KPI (используют рекомендации).

Упражнение: Слушатели определяют тренд у каждого графика (рост, падение, нет движения).

Упражнение: Слушатели составляют программу адаптации\развития с распределением зон ответственности.

Упражнение: Слушатели пишут план работ по трем видам адаптации и формируют критерии эффективного прохождения адаптации сотрудника.

Упражнение: Слушатели проходят тест «Мотивируй его». Тестируемому нужно определить как действия руководителя влияют на мотивацию сотрудника. Варианта 3: мотивируют, демотивируют, направлены на другой мотив.

Упражнение: Слушатели заполняют тест «Калейдоскоп мотивов». Тестируемому нужно определить какой мотив является ведущим у данного сотрудника исходя из ситуации. Всего 3 варианта, правильный только 1 из них.

Упражнение: слушатели заполняют тест «Мотивация поколений». Тестируемому нужно определить к какому поколению мотиватор и демотиватор подходит.

Упражнение: Слушатели должны написать рекомендации по мотивации сотрудников разных уровней развития.

Итоговая аттестация обучающихся по результатам освоения дополнительной профессиональной программе повышения квалификации производится в форме зачета (устная форма проверки в виде «вопрос-ответ» на билет). Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателями учебной группы в объеме учебной программы по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

5.1.2. При дистанционном формате проведения.

Текущий контроль хода освоения учебного материала производится куратором на площадке «ODIN» путем технической проверки индивидуального доступа слушателя: по количеству пройденных уроков, заполненных домашних заданий.

Промежуточный контроль проводится в форме проверки выполненных практических работ.

Итоговая аттестация обучающихся по результатам освоения дополнительной профессиональной программе повышения квалификации производится в форме приема всех письменных упражнений курса. Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателями учебной группы в объеме учебной программы по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

5.2. Оценочные материалы.

5.2.1. Промежуточный контроль. Практические задания, которые выполняют участники в каждом разделе программы:

Экспресс-диагностика: проблемы бизнеса сегодня.

Слушатели считают производительность труда в своей компании/подразделении/отделе/личную.

Упражнение на анализ основных функций личных/проекта.

Упражнение на определение ЦКП и КРП для 5-8 функций\должностей в своей компании/подразделении/отделе\проекте.

Упражнение на определение, что слушатель производит и обменивает: 1) опишите продукт; 2) опишите, что вы получаете в обмен.

5.2.2. Итоговая аттестация

Целью итоговой аттестации является установление уровня успешности прохождения курсов повышения квалификации слушателем, полнота и глубина полученных им знаний, навыков и умений, оценка сформированности компетенций.

Итоговая аттестация проходит в форме зачета.

Слушатели выполняют задания преподавателя, по результатам которых преподаватель выставляет «Зачет». Преподавателю так же предоставляется право задать слушателю дополнительные вопросы по учебной программе курса.

Билет 1. Производительность труда. Основы эффективной организации.	
Билет 2. Маршрут внедрения ключевых инструментов управления для создания эффективного и системного бизнеса.	
Билет 3. Дополнительные инструменты управления для повышения ответственности и эффективности сотрудников.	
Билет 4. Как разработать и внедрить панель управления из KPI и оцифровать работу каждого сотрудника.	
Билет 5. Методы адаптации и индивидуального развития сотрудников.	
Билет 6. Нематериальная мотивация персонала. Виды и инструменты.	
Билет 7. Лидерство и техники позитивного влияния.	

Вопросы аттестационных билетов (при очном формате и очно-заочном).

Билет 1.

Что такое организация и бизнес-процессы?

От чего зависит производительность труда в компании?

Ключевые факторы, влияющие на производительность труда?

Билет 2.

Назовите ключевые бизнес-процессы организации.

От чего зависит выживаемость компании?

Сформулируйте 7 ключевых функций компании.

Назовите последовательность шагов внедрения инструментов управления.

Билет 3

Расскажите про виды бизнес-процессов.

Расскажите про показатели результата, стоимости, качества, длительности (на выбор один).

Что такое конечный продукт и цель каждой должности?

Расскажите основные принципы формулировки ЦКП должности?

Расскажите о продукте, который вам хорошо знаком и опишите цепочку подпродуктов к нему?

Билет 4.

Что такое KPI и чем они отличаются от продукта?

Виды KPI?

Расскажите про 14 основных шагов внедрения KPI.

Расскажите про способы анализа бизнес-процессов для принятия эффективных управленческих решений.

Приведите пример инструментов, при помощи которых можно совершенствовать бизнес-процессы компании?

Билет 5. Методы адаптации и индивидуального развития сотрудников.

Назовите виды наставничества.

Назовите виды адаптации.

Расскажите об основных принципах обучения в работе наставника.

Расскажите о методах передачи информации и практической отработки навыков.

Сформулируйте алгоритм предоставления развивающей обратной связи.

Билет 6. Нематериальная мотивация персонала. Виды и инструменты.

Назовите виды мотивации?

Что такое мотив и стимул?

Какие Вы знаете уровни и типы мотивации?

Перечислите основные инструменты нематериальной мотивации.

Какие стадии демотивации сотрудников бывают?

Как понять на какой стадии демотивации находится сотрудник?

Билет 7. Лидерство и техники позитивного влияния.

От чего зависит Лидерство?

Назовите основные причины неисполнения задач и приказов сотрудниками.

Перечислите 10 функций руководителя.

Что больше всего оказывает влияние на боевой дух команды?

Какие 3 основные задачи у современного лидера?

Расскажите о техниках позитивного влияния.

Назовите алгоритм работы сомнением.

Назовите алгоритм работы с согласием.

Назовите алгоритм работы с отказом.

Оценка результатов аттестации (при очном формате и очно-заочном)

«зачтено» получает участник, который правильно (80-100% эффективности по содержанию и глубине) ответил на билет, и преподаватель сделал незначительные корректировки. «Не зачтено» получает участник, который ответил на билет неполно (на 0-79, 79% эффективности) и допустил существенные содержательные ошибки.

Оценка результатов аттестации (при дистанционном формате): «зачтено»

получает слушатель, который выполнил 100% практических заданий на учебной площадке «ODIN» и дал правильные ответы на 80-100%

упражнений. «Не зачтено» получает участник, который не выполнил 100% упражнений и допустил содержательные ошибки/неточности при их выполнении.

РАЗДЕЛ 6. ПЕРЕЧЕНЬ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ (УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА).

- Э. Деминг, Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. -М: ООО «Альпина Паблишер», 2014 г.
- 1) Адизес Ицхак, Управление жизненным циклом корпораций.-М: Издательство «Манн, Иванов, Фарбер», 2016 г.,
 - 2) А. Фридман, Вы или Хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента. - М.:, Добрая книга, 2015 г.
 - 3) Эстер Кемерон, Майк Грин. Управление изменениями. - М.:, Добрая книга, 2006 г.
 - 4) Д. Джетсон, Й. Нелис, Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по реализации проектов. -М: ООО «Альпина Паблишер», 2020 г.
 - 5) М. Ротер, Д. Шук, Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. -М: ООО «Альпина Паблишер», 2017 г.
 - 6) Д. Лайкер, Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/ Джеффри Лайкер, -М: Альпина Бизнес Букс, 2005
 - 7) Кьяран Уолш, Ключевые показатели менеджмента, -М: „Companion Group”, 2013
 - 8) Д. Медоуз, Азбука системного мышления, -М: Бином. Лаборатория знаний, 2015 г.
 - 9) Р. Каплан, Д. Нортон «Система сбалансированных показателей», -М: Олимп-Бизнес, 2017 г.
 - 10) Кете де Врис Манфред К37 Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
 - 11) С. Иванова, Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? + М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
 - 12) В. Моженков, Ген директора: 17 правил позитивного менеджмента по-русски, - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
 - 13) О'Коннор Дж., Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем; Пер. с англ., - М.: Альпина Паблишер, 2017.
 - 14) А. Симмонс, Сторителлинг. Как использовать силу историй; Пер. с англ., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
 - 15) Д. Маекс, Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас есть; Пер. с англ., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
 - 16) Вагин И.О., Наставничество. -М: Студия АРДИС, 2014 г.

- 17) Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - М: Проспект, 2017 г.
- 18) Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности. - М: Academia, 2012 г.