

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**  
**ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«СКАНДИНАВСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Генеральный директор

Грибанов А.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации**

**«Стратегическое и инновационное лидерство»**

(срок реализации 24 ак. часа)

Автор – **Грибанов Алексей**  
Генеральный директор АНО ДПО «СШЭ»

**Разработчик**

Преподаватель Стокгольмской Школы Экономики в Санкт-Петербурге, директор программ Executive MBA SSE Russia

В.Н. Крылов

**Согласовано**

Руководитель направления по развитию бизнеса

Т.М. Митина

Руководитель направления по планированию и методическому обеспечению

А. Попов

**Срок реализации программы – 24 часа.**

## **1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации  
**«Стратегическое и инновационное лидерство».**

**1.1 Трудоемкость обучения** – 24 часа (в т.ч. 12 часов аудиторная работа, 5 часов практические занятия, 4 часа самостоятельная работа, 1 час промежуточная аттестация, 2 часа итоговая аттестация).

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

**1.2 Продолжительность обучения** – 6 дней.

**1.3 Форма обучения** – заочная с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

**1.4 Программа разработана на основе:**

- Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
- Приказа Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"
- Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»

**1.5 Промежуточная аттестация** – тест.

**1.6 Итоговая аттестация** – экзамен.

**1.7 Документ, выдаваемый по результатам освоения программы** – удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

При освоении программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

**2 ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ** - развитие управленческих компетенций, позволяющих выстраивать современные и работающие бизнес-модели с помощью навыков стратегического и аналитического мышления.

## **3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ**

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

Слушатель, освоивший программу, должен обладать профессиональными компетенциями:

- ПК 1 Использование в своей деятельности основных принципов стратегического планирования, операционного управления и управления изменениями.
- ПК 2 Формирование устойчивой позиции в вопросах управления организацией.
- ПК 3 Организация работы команды с использованием принципов вовлекающего управления.

- ПК 4 Использование современных методов анализа и нетрадиционных способов при принятии управленческих решений.
- ПК 5 Проведение адаптации существующих методов управления под текущие потребности производства.
- ПК 6 Применение приемов развития лидерских качеств и методов повышения личной эффективности в профессиональной деятельности.

В результате освоения программы слушатель должен приобрести знания и умения, необходимые для развития профессиональных компетенций:

**знать:**

- теоретические основы лидерской роли руководителя;
- инструменты создания и развития команды и управления персоналом;
- принципы долго- и краткосрочного планирования, в том числе с применением методов стратегического анализа;
- теорию построения процессов и операционного управления;
- психологию внешних и внутренних клиентов и принципы построения цепочки ценности;
- основные методики и алгоритмы нестандартного бизнес-мышления, в том числе модели ценностного предложения

**уметь:**

- планировать деятельность на короткую и длительную перспективу, принимать решения, способствующие повышению эффективности организации с учётом интересов всех задействованных подразделений;
- постоянно совершенствовать операционные процессы, используя мировой опыт и модели анализа;
- каскадировать задачи подчинённым, вовлекая их в процесс постоянного улучшения и создания дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов;
- использовать инструменты цифровизации для повышения эффективности своей деятельности;
- управлять вверенной командой с учетом принципов управления командами и лидерской роли руководителя;
- организовывать профессиональную деятельность на основе норм профессиональной этики, без привычного авторитарного подхода с применением, в том числе переговорных методик;
- удерживать внимание аудитории, правильно преподносить информацию, быстро анализировать ситуацию и управлять эмоциями
- применять инструменты и методики нестандартного бизнес-мышления для решения инновационных бизнес-задач и повышения эффективности производства

В результате обучения совершенствуется выполнение следующих трудовых функций в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»

Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Н/01.7	7

Трудовые действия	Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности
	Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом
	Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
	Формирование системы оплаты и организации труда персонала
	Разработка системы организационного проектирования, планирование потребности в персонале организации
Необходимые умения	Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности
	Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц
	Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
	Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала
	Разрабатывать корпоративные социальные программы
	Работать с информационными системами, услугами и сервисами в области стратегического управления персоналом
	Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности
	Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала

	Методы анализа количественного и качественного состава персонала
	Методы организационного проектирования
	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Цели, стратегия, корпоративная социальная политика и политика по персоналу, корпоративная культура
	Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения
	Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом

#### 4 УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Форма контроля	Трудоёмкость, час	Виды учебной деятельности и объём работы в часах			
				Аудиторная работа			Сам. раб.
				всего ауд.	лек ции	пр. раб.	
1	Модуль 1. Командная работа и стратегическая роль лидера		7	6	4	2	1
2	Модуль 2. Мотивация персонала и управление в стратегической перспективе		7	6	4	2	1
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>Тест</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
3	Модуль 3. Нестандартное бизнес- мышление		7	6	4	1	2
	<b>Итоговая аттестация:</b>	<b>Экзамен</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-
	<b>ИТОГО часов:</b>		<b>24</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

#### 4.1 Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Форма	Трудоёмкость, часы	Виды учебной деятельности и объём работы в минутах			
				Аудиторная работа			Сам. раб.
				всего ауд.	лекции	пр. раб.	
<b>1</b>	<b>Модуль 1. Командная работа и стратегическая роль лидера</b>		<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.1	Принципы системного анализа и системного мышления В	презентация	0:30	0:30	0:30	-	-
1.2	Разбор ситуаций системного анализа	презентация	0:15	0:15	-	0:15	-
1.3	Личностное развитие и его влияние на становление лидерства	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
1.4	Лидерство и корпоративная культура	презентация	0:20	0:20	0:20	-	-
1.5	Описание корпоративной культуры компании участников программы	презентация	0:20	0:20	-	0:20	-
1.6	Стратегический подход в больших компаниях	презентация	0:20	0:20	0:20	-	-
1.7	Виды современных стратегий и их применимость в текущих условиях	презентация	0:35	0:35	0:35	-	-
1.8	Разбор стратегии компании участника курса и её каскадирование до подразделений низового уровня	презентация	0:20	0:20	-	0:20	-
1.9	Практикум. Анализ стратегии и формирование собственных стратегических планов	презентация	0:20	0:20	-	0:20	-
1.10	Принципы формирования команд	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
1.11	Роли участников команды	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
1.12	Анализ собственной доминирующей роли при работе в команде по Белбину	презентация	0:15	0:15	-	0:15	-
1.13	Пороки команды по Ленсиони	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
1.14	Подведение итогов модуля и выводы		0:15	0:15	0:15	-	-
1.15	Эссе-рефлексия по итогам модуля		1:00	-	-	-	1:00
<b>2</b>	<b>Модуль 2. Мотивация персонала и управление в стратегической перспективе</b>		<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
2.1	Введение. Лидерство через мотивацию	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
2.2	Виды мотивации персонала	презентация	0:25	0:25	0:25	-	-

2.3	Анализ принципов мотивации в своей организации	презентация	0:15	0:15	-	0:15	-
2.4	Основные мотивационные модели	презентация	0:30	0:30	0:30		-
2.5	Разработка системы мотивации для подчиненных на основании теоретических моделей	презентация	0:20	0:20	-	0:20	-
2.6	Основные проблемы материального стимулирования	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
2.7	Принципы внедрения изменений в команде и модель изменений по Коттеру	презентация	0:50	0:50	0:50	-	-
2.8	Подготовка плана изменений в своей компании по модели Коттера	презентация	0:20	0:20	-	0:20	-
2.9	Психологические аспекты внедрения изменений	презентация	0:30	0:30	0:30	-	-
2.10	Практикум. Формирование плана изменений с учетом мотивации персонала	презентация	0:35	0:35	-	0:35	-
2.11	Подведение итогов	презентация	0:15	0:15	0:15	-	-
2.12	Эссе-рефлексия по итогам модуля	презентация	1:00	-	-	-	1:00
	<b>Промежуточная аттестация (тест)</b>		<b>1:00</b>				
<b>3</b>	<b>Модуль 3. Нестандартное бизнес-мышление</b>		<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
3.1	Паттерны и модель восприятия мира	презентация	0:20	0:20	0:20	-	-
3.2	Креативная модель мышления	презентация	0:20	0:20	0:20	-	-
3.3	Шаблон Ценностного предложения	презентация	0:35	0:35	0:20	0:15	-
3.4	Полезная клиентская работа (JTBD – Jobs to be Done)	презентация	1:20	0:20	0:20	-	1:00
3.5	Креативные методологии (обзор)	видеолекция	1:20	0:20	0:20	-	1:00
3.6	Понятие системы: элементы, связи, функция	презентация	0:20	0:20	0:20	-	-
3.7	Метод мозгового штурма	презентация	0:35	0:35	0:20	0:15	-
3.8	Метод «5 почему»		0:35	0:35	0:20	0:15	-
3.9	Креативная методология CRAFT	презентация	0:20	0:20	0:20	-	-
	<b>Итоговая аттестация: (экзамен)</b>		<b>2:00</b>	-	-	-	-
	<b>ИТОГО часов:</b>		<b>24</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>4</b>



## 5 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Период обучения (дни/кол-во часов в день)											Итого часов
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Модуль 1. Командная работа и стратегическая роль лидера	3	3	1									7
2	Модуль 2. Мотивация персонала и управление в стратегической перспективе				3	3	1						7
3	Промежуточная аттестация							1					1
4	Модуль 3. Нестандартное бизнес-мышление								3	4			7
5	Итоговая аттестация: (экзамен)										2	-	2
	Итого аудиторных часов в день:	3	3	1	3	3	1	3	3	4	2	-	24

\*Примечание - Даты обучения будут определены в расписании занятий при наборе группы

## **6 РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ ПРЕДМЕТОВ, КУРСОВ, ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ)**

### **1 Модуль 1. КОМАНДНАЯ РАБОТА И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ЛИДЕРА**

#### **1.1 Принципы системного анализа и системного мышления.**

**Лекции (30 минут)** – Введение в методологию системного анализа с целью формирования системного мышления у участников. Определение понятию «система» и свойств, которыми должен обладать объект, чтобы его можно было назвать системой. Целостность системы и ее иерархическая структура. Диалектика Гегеля как основа системного мышления. Основы системного подхода для обработки поступающей информации. Как анализировать поступающую информацию.

#### **1.2 Разбор ситуаций системного анализа**

**Практическая работа (15 минут)** – Разбор ситуаций системного мышления на собственных кейсах участников, использование системного подхода при решении управленческих задач.

#### **1.3 Личностное развитие и его влияние на становление лидерства**

**Лекции (15 минут)** – Структурированное развитие личности через постановку целей. Как контролировать свое развитие.

#### **1.4 Лидерство и корпоративная культура**

**Лекции (20 минут)** – Особенности лидерства в современном мире. Лидер как отражение культуры общества и организации. Что весомее - лидерство или корпоративная культура. Анализ собственных лидерских черт и культуры организации, постановка задач по совмещению лидерского стиля и культуры.

#### **1.5 Описание корпоративной культуры компании участников программы**

**Практическая работа (20 минут)** – Анализ текущей корпоративной культуры в компаниях участников на основании представленных моделей и описание с точки зрения модели трех уровней по Шейну.

#### **1.6 Стратегический подход в больших компаниях**

**Лекции (20 минут)** – Стратегии в мире VUCA, их задачи и выполнение. Особенности стратегического планирования в больших организациях.

#### **1.7 Виды современных стратегий и их применимость в текущих условиях**

**Лекции (35 минут)** – Современный подход к стратегическому планированию и актуальные модели стратегического планирования. Выбор релевантной стратегии организации исходя из ее бизнес-модели.

#### **1.8 Разбор стратегии компании участника курса и её каскадирование до подразделений низового уровня**

**Практическая работа (20 минут)** – Анализ стратегии крупных компаний, поиск общих черт и сравнение со стратегией компании одного из участников (выполняется в командах).

#### **1.9 Практикум. Анализ стратегии и формирование собственных стратегических планов**

**Практическая работа (20 минут)** – Анализ стратегии компании участника и

составление карты стратегического развития для собственной компании (выполняется индивидуально). Работа по преобразованию стратегических задач в тактические решения, по которым участники уполномочены принимать решения и несут ответственность.

#### **1.10 Принципы формирования команд**

**Лекции (15 минут)** – Основные принципы формирования команды и самые частые ошибки руководителей. Оптимальные размеры команды. Определение целей и задач при создании команды.

#### **1.11 Роли участников команды**

**Лекции (15 минут)** - Распределение ролей в команде и мониторинг деятельности участников. Делегирование как способ вовлечения сотрудников.

#### **1.12 Анализ собственной доминирующей роли при работе в команде по Белбину**

**Практическая работа (15 минут)** – Прохождение теста онлайн по определению своей доминирующей роли в команде. Обсуждение с другими участниками важности понимания собственных действий и их влияния на команду.

#### **1.13 Пороки команды по Ленсиони**

**Лекции (15 минут)** – Ознакомление с методологией Ленсиони по определению существующих в команде пороках, а также вызывающими их причинами.

#### **1.14 Подведение итогов модуля и выводы**

**Лекции (15 минут)** – Краткое повторение основных идей первого модуля и закрепление главных моделей и принципов, которые нужно учитывать при работе с командами и стратегическом управлении.

#### **1.15 Эссе-рефлексия по итогам модуля**

**Самостоятельная работа (60 минут)** – По окончании модуля каждый участник должен написать эссе со своими размышлениями о практической применимости изученных на модуле материалов и привести примеры того, какие моменты, характеризующие стратегию организации участника, ее культуру и состояние команд, соответствуют изученным моделям.

### **Модуль 2. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**

#### **2.1 Введение. Лидерство через мотивацию**

**Лекции (15 минут)** – Краткое повторение идей первого модуля. Ознакомление с задачами, стоящими перед лидерами в области мотивации сотрудников, а также с необходимостью использования мотивирующих моментов для закрепления статуса лидера. Определение своего типа лидерства. Как проявляется лидерство в ситуации текущего управления подчинёнными. Какие типы лидерства существуют. Лидерство в конкретных ситуациях с конкретными людьми.

#### **2.2 Виды мотивации персонала**

**Лекции (25 минут)** – Основные виды мотивации: материальные и нематериальные. Особенности выбора вида мотивации в зависимости от стратегии компании и ее культуры.

#### **2.3 Анализ принципов мотивации в своей организации**

**Практическая работа (15 минут)** – Анализ собственной компании с точки

зрения доминирующего в ней вида мотивации. Поиск соответствия со стратегией и культурой компании.

#### **2.4 Основные мотивационные модели**

**Лекции (30 минут)** – Знакомство с основными мотивационными моделями: их сходства и различия. Какие виды мотивации персонала могут быть более эффективными, чем премии и бонусы. Поощрение за высокие результаты, признание вклада, отметки за инициативу и успехи. Вовлечение сотрудников в жизнь компании, уважительное отношение к свободному времени.

Использование релевантной мотивационной модели исходя из текущей ситуации и потребностей организации.

#### **2.5 Разработка системы мотивации для подчиненных на основании теоретических моделей**

**Практическая работа (20 минут)** – Слушатели, ориентируясь на вид основной мотивации, принятый в их организации, готовят и обосновывают систему мотивации из пяти пунктов, основываясь на одной-двух теоретических моделях.

#### **2.6 Основные проблемы материального стимулирования**

**Лекции (15 минут)** – Основные заблуждения при использовании исключительно материального стимулирования. Примеры негативного воздействия материального стимулирования на сотрудников и атмосферу в коллективе.

#### **2.7 Принципы внедрения изменений в команде и модель изменений по Коттеру**

**Лекции (50 минут)** – Задачи внедрения изменений в организации и необходимость вовлечения команды в процесс изменений для успешного претворения планов в жизнь. Представление модели 8 шагов изменений по Коттеру с примерами из жизни организаций.

#### **2.8 Подготовка плана изменений в своей компании по модели Коттера**

**Практическая работа (20 минут)** – Выбор предполагаемого изменения в своей организации и подготовка пошагового плана изменений с опорой на модель Коттера и конкретными действиями.

#### **2.9 Психологические аспекты внедрения изменений**

**Лекции (30 минут)** – Анализ внедрения изменений как непрерывного процесса в рамках организации и предполагаемых последствий изменений на производственном и культурном уровнях.

#### **2.10 Практикум. Формирование плана изменений с учетом мотивации персонала**

**Практическая работа (35 минут)** – Подбор наиболее релевантных КПЭ как инструментов оценки происходящих изменений и их корректировки, которые можно применить в организациях слушателей. Работа в командах по формированию примерного плана внедрения изменений в организации с указанием актуальных мотивационных моделей и набором соответствующих мотивирующих инструментов.

#### **2.11 Подведение итогов**

**Лекции (15 минут)** – Краткое повторение основных идей второго модуля с перечислением пройденных моделей и инструментов в целях закрепления материала.

#### **2.12 Эссе-рефлексия по итогам модуля**

**Самостоятельная работа (60 минут)** – По окончании модуля каждый

слушатель должен написать эссе со своими размышлениями о практической применимости изученных на модуле материалов и привести примеры того, какие моменты, определяющие принципы разработки и внедрения изменений, применимы в организации слушателя, и что из пройденного уже можно использовать.

### **Модуль 3. НЕСТАНДАРТНОЕ БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕ.**

#### **3.1 Паттерны и модель восприятия мира**

**Лекции (20 минут)** – Что такое креативность. Три закона Артура Кларка. Креативность как интеллектуальный навык.

#### **3.2 Креативная модель мышления**

**Лекции (20 минут)** – Креативный алгоритм. Три основных и два дополнительных шага креативного алгоритма.

#### **3.3 Шаблон Ценностного предложения**

**Лекции (20 минут)** – Карта стейкхолдеров. Шаблон Ценностного предложения (по А.Остервальдеру). Почему Ценностное предложение надо связывать с картой стейкхолдеров.

**Практическая работа (15 минут)** - Для выбранной бизнес-задачи (продукта или услуги) заполнить шаблон Ценностного предложения.

#### **3.4 Полезная клиентская работа (JTBD – Jobs to be Done)**

**Лекции (20 минут)** – Алгоритм описания JTBD. Как правильно записать JTBD-Statement.

**Самостоятельная работа (60 минут)** - Для выбранной бизнес-задачи (продукта или услуги) выбрать профиль ключевого клиента и составить JTBD- Statement для этого клиента.

#### **3.5 Креативные методологии (обзор)**

**Лекции (20 минут)** – Теория ограничения систем (Голдратт). Методы провокации. Инструменты ТРИЗ.

**Самостоятельная работа (60 минут)** - Для выбранной бизнес-проблемы предложить иллюстрацию теории ограничений (по Голдратту), а также предложить и описать решение проблемы одним из методов теории провокаций и/или одним из инструментов ТРИЗ.

#### **3.6 Понятие системы: элементы, связи, функция**

**Лекции (20 минут)** – Логика развития системы. Надсистемы и метод свертывания. Развитие через противоречие.

#### **3.7 Метод мозгового штурма**

**Лекции (20 минут)** – Элементы базового мозгового штурма. Схема фильтрации идей во время мозгового штурма. Алгоритмы доработки лучшего.

**Практическая работа (15 минут)** - Для выбранной бизнес-проблемы провести краткий мозговой штурм, включая 6 ключевых элементов, и провести фильтрацию идей по схеме.

#### **3.8 Метод «5 почему»**

**Лекции (20 минут)** – В каких ситуациях и как использовать метод «5 почему». Формулировка проблемы. Концентрация на барьере. Выделение коренной причины.

**Практическая работа (15 минут)** - Для выбранной бизнес-проблемы провести поиск коренной причины по методу «5 почему» и зафиксировать возникшие барьеры и «ложные» причины.

### 3.9 Креативная методология CRAFT

**Лекции (20 минут)** – Теория «самости» Д.Миды. Теория фреймов И.Гофмана. Роли вещей по Б.Латуру. Технологии синтеза форм.

## 7. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### 7.1 Материально-технические условия

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория	Лекции, практическая работа, промежуточная и итоговая аттестация	Оборудование: Ноутбук ASUS R540UB-DM1767T (Intel, Core i3-6100U, 2.3 ГГц, 6 ГБ, SSD 256 Гц, операционная система - Windows 10, видеокарта, поддержка технологии Wi-Fi, Bluetooth, встроенные веб-камера, микрофон) - 1 шт.  Мышь LOGITECH M170 Wireless (910-004642) (оптическая) - 1 шт.  Наушники HyperX Cloud Alpha Red (HX-HSCARD/EE) - 1 шт.  Системный блок Acer Aspire XC830 DT.BE8ER.006 (Intel Celeron J4025 2.0 ГГц, 8 ГБ, видеокарта Intel UHD Graphics 600, жесткий диск 256 ГБ операционная система - Windows 10 фронтальный разъем для наушников/микрофона, LAN разъем (RJ45) фронтальный порт USB 3.0, порт USB 2.0 тип А,

### 7.2. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид занятий
Программа для ЭВМ « GetCourse » Лицензионный договор от 28.12.2022 № 218/ГК-2022 между ООО «Система Геткурс» и автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования "СКАНДИНАВСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ"	Работа с электронным контентом СДО, Промежуточная и итоговая аттестация

### 7.3. Кадровые условия

Обучение осуществляется преподавателями (штатными, либо внештатными), имеющими высшее образование, соответствующее образовательному профилю программы и (или) опыт практической работы в области профессиональной деятельности, соответствующий преподаваемым курсам/ модулям/ темам и отвечающим квалификационным требованиям, установленными ЕКС и профессиональными стандартами.

#### **Соотношения объема занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий**

Нормы расчета учебной нагрузки педагогических работников, участвующих в ЭО и ДОТ с учетом следующих факторов:

готовность электронного контента при необходимости записи нового электронного контента (учебная нагрузка рассчитывается исходя из нормы 1:1);

форм работы (контактной или самостоятельной);

нормы времени по видам работы (к примеру, для сопровождения 1 учебного часа занятий одним обучающимся преподаватель затрачивает 0,1 часа рабочего времени, для сопровождения 1 часа тестирования (с проверкой и комментариями) - 0,2 часа;

количества обучающихся, осваивающих образовательные программы через ЭО и ДОТ, и длительности сопровождения 1 обучающегося;

санитарно-эпидемиологических требований к работе обучающихся с использованием компьютера.

Минимальный объем занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися в рамках традиционной системы обучения, составляет не менее 100% от учебной нагрузки педагогических работников (в учебных часах).

Минимальный объем занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагогического работника с обучающимися с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения составляет не менее 50% от учебной нагрузки педагогических работников. Остальные 50% учебной нагрузки затрачиваются на организацию и контроль самостоятельной работы обучающихся с разработанным педагогическим работником электронным контентом.

#### **Обучающимся оказывается индивидуальные консультации с применением информационных и телекоммуникационных технологий посредством:**

– корпоративной электронной почты;

–онлайн консультации с использованием телекоммуникационных технологий (программа Skype для бизнеса, мессенджеры, социальные сети);

–консультации с использованием электронной информационно-образовательной среды (чат, вебинар, форум);

–консультации через систему электронного кабинета преподавателя

Способы обращения:

- лично;

- по телефону;

- по скайпу;

- по электронной почте.

## 7.4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

### **Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм**

Терренс Е. Дил Ли Дж. Болмэн  
Альпина Паблишер; Москва; 2012

### **Подрывные инновации. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта.**

Джонсон Марк, Синфилд Джозеф  
Изд. «Альпина Паблишер», 2018

### **Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители.**

Ив Пинье, Александр Остервальдер, Алан Смит, Грег Бернарда  
Изд. «Альпина Паблишер», 2015

## 8. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

### **8.1. Формы текущего контроля, контроля знаний, промежуточной и итоговой аттестации**

**Текущий контроль** проводится посредством учета и контроля посещаемости участниками онлайн курсов.

В процессе обучения по окончании изучения отдельных разделов/ тем/ модулей, проводится также **контроль знаний** в форме домашних заданий – эссе-рефлексий. Домашнее задание может быть, как индивидуальным, так и групповым. Выполнение всех домашних заданий обязательно.

Домашние задания оцениваются по шкале: зачёт/незачёт. Задание, получившее незачёт должно быть выполнено повторно.

После второго модуля проводится **промежуточная аттестация** в форме тестирования по пройденным темам.

Компьютерное тестирование проводится с помощью инструментов, встроенных в системы дистанционного обучения. Процесс тестирования автоматизирован. Обеспечена автоматизированная обработка результатов тестирования, процедура оценивания.

#### **Виды вопросов**

Основная масса вопросов относится к одному из следующих видов:

- вопросы вида «истина или ложь»;
- вопросы с одним правильным ответом;
- вопросы с несколькими правильными ответами;
- открытые вопросы.

Первые две категории имеют фиксированное количество баллов за правильный ответ в пределах блока тестов. У вопросов с несколькими правильными ответами количество полученных баллов может быть различным. Оно зависит от числа выбранных правильных и неверных вариантов ответов. При ответе на вопрос любого вида нельзя получить менее 0 баллов.

В вопросах с несколькими правильными ответами правильных ответов должно быть более одного и все ответы не могут быть правильными. Максимальное количество баллов, которые могут быть получены за вопрос, делится на количество правильных ответов. Частное (результат деления) будет являться количеством баллов, которые могут быть получены за отдельный правильный ответ. Максимальное количество



баллов, которые могут быть получены за вопрос, делится на количество неправильных ответов. Частное (результат деления) будет являться количеством баллов, которые могут быть сняты за отдельный неправильный ответ. Таким образом, если в вопросе одновременно выбрать все варианты ответов, то получится, что сумма всех начисленных баллов будет равна сумме всех снятых баллов, и в итоге за вопрос будет начислено ноль баллов. Но при этом так же, как и в других видах вопросов, получить менее нуля баллов за вопрос нельзя.

**Итоговая аттестация** – процедура, проводимая с целью установления уровня знаний, участников с учетом прогнозируемых результатов обучения и требований к результатам освоения образовательной программы.

Форма **итоговой аттестации** – экзамен, к которому допускаются слушатели, освоившие программу в полном объеме, получившие зачеты по всем домашним заданиям и получившие положительный балл по промежуточной аттестации.

Итоговая аттестация в виде ответов на вопросы проводится в режиме видеоконференцсвязи, в режиме двусторонней видеоконференцсвязи, т.е. и обучающийся и члены итоговой аттестационной комиссии имеют возможность видеть и слышать друг друга.

Оценка результатов экзамена ведется 100-балльной шкале. 100-балльная шкала по сути не сильно отличается от традиционной, пятибалльной шкалы с применением «плюсов» или «минусов», но 100-балльная шкала является более дифференцированной. Для удобства слушателей результат проверки знаний также переводится в классическую школьную пятибалльную шкалу (2 – 5, где 2 – наихудшая оценка, а 5 – наилучшая оценка) и в европейскую шкалу (F – A, где F – наихудшая оценка, а A – наилучшая оценка).

100-балльная шкала	Классическая шкала	Европейская шкала
85 – 100	5 (отлично)	B+, A-, A
70 – 84	4 (хорошо)	C, C+, B-, B
50 – 69	3 (удовлетворительно)	D, D+, C-
0 – 49	2 (неудовлетворительно)	F

Оценка выставляется экзаменационной комиссией, состоящей из представителей АНО ДПО «СШЭ». Экзамен, набравший менее 50 баллов, оценивается неудовлетворительно.

### Система выставления оценок

Термины

**Вопрос** – все вопросы, которые задаются слушателю при прохождении аттестации.

**Ошибка** (в процессе ответа) – ошибочное использование терминов или моделей. Неправильное или некорректное применение терминов при описании ситуации или ответе на вопрос.

**Подсказка** – помощь экзаменатора при ответе на вопрос, если ответ был неполным или недостаточно развернутым и если есть основания считать, что ответ без подсказки не отражает всех знаний слушателя.

### Оценка

Оценивание контрольных заданий происходит с точностью до единицы.

**100 баллов** (5, отлично) – слушатель самостоятельно, с первой попытки, полностью и без ошибок раскрыл вопрос. Привел примеры из практики и обосновал свой ответ теоретически. Ответ был логичным и последовательным с убедительной аргументацией.

**85 баллов** (5, отлично) – слушатель самостоятельно ответил на вопрос. Были моменты, которые где слушатель мог бы привести примеры из практики или использовать

теоретические модели, но этого не сделал, однако они не входили в экзаменационный вопрос. Экзаменатор не оказывал помощи в поиске правильного ответа, но мог задавать уточняющие вопросы. При ответе не было допущено ни одной ошибки.

**84 балла** (4, хорошо) – слушатель самостоятельно ответил на вопрос. При выполнении задания не было допущено ни одной ошибки. Частично были использованы примеры из практики и теоретические модели, но в целом ответ строился без них.

При ответе на вопрос, однако, потребовалась одна подсказка экзаменатора без указания на то, что в ответе было или не было некорректно.

**70 баллов** (4, хорошо) – слушатель ответил на вопрос экзаменатора. При ответе на вопрос потребовались две или три подсказки без прямого указания на то, что в ответе корректно или некорректно. В ответе могут содержаться ошибки, которые слушатель исправил самостоятельно после указания на факт наличия ошибки.

**69 - 50 баллов** (3, удовлетворительно) – слушатель ответил на вопрос частично, слабо использовал теоретические модели, привел не более двух примеров из практики. В целом ответ был путанным и содержал логические неувязки.

**49 и менее баллов** (2, неудовлетворительно) – слушатель не смог ответить на вопросы и грамотно обосновать свой ответ. Упоминания теоретических моделей и примеры из практики или полностью отсутствуют, или приведены некорректно. Конкретная оценка выставляется на усмотрение проверяющего.

8.2. **Оценочные материалы** для итоговой аттестации представлены в форме вопросов, охватывающих все темы программы и позволяющих оценить степень достижения целей программы.

#### **Задания для итоговой аттестации – требование к сдаче экзамена:**

На экзамене участникам необходимо:

- проанализировать текущее положение в ключевых подразделениях предприятия;
- собрать информацию о проблеме, сделать анализ по предложенным моделям;
- чётко сформулировать тему работы и определить задачи, решаемые проектом;
- описать в виде текста проблему и изобразить бизнес-процесс, в котором эта проблема «живет», в схематичном виде;
- определить исходную причину – ключевую проблему;
- проанализировать ключевую проблему и разработать её решение – через схему реинжиниринга бизнес-процесса;
- проанализировать риски (по двум категориям: 1. риски отказа от внедрения разработанного решения, 2. риски внедрения) и определить способы нивелировки рисков;
- сделать конкретные предложения по повышению эффективности деятельности на предприятии, спланировать дальнейшую работу по внедрению предлагаемого решения;
- по возможности предоставить финансовые расчёты внедрения решения и возможные потери от невнедрения.

#### **Экзаменационные вопросы для итоговой аттестации**

1. Что такое креативная модель мышления? Назовите составные части и объясните алгоритм.
2. Назовите составные компоненты шаблона ценностного предложения и поясните схему. Покажите пример составления шаблона для какого-либо бизнеса.
3. Объясните понятие "работа клиента" в концепции Jobs to be Done (JTBD).

- Приведите примеры работы клиента для сферы производства и сферы услуг.
4. Опишите ключевые положения теории ограничений систем (ТОС) Голдратта и поясните алгоритм ее использования. Приведите практические примеры для иллюстрации.
  5. Поясните разницу между приемами латерального и провокационного мышления. Приведите практические примеры.
  6. Поясните понятие ключевой функции системы и идеального конечного результата (ИКР). Приведите практические примеры.
  7. Объясните алгоритм подрывных инноваций через приемы свертывания и противоречия. Приведите практически примеры разных типов свертываний и противоречий.
  8. Назовите 8 законов развития систем. Проиллюстрируйте каждый закон примерами. Поясните модель развития системы по S-образной кривой.
  9. Назовите, из каких этапов состоит алгоритм мозгового штурма и поясните назначение каждого этапа. Какие вопросы изучаются на этапе доработки?
  10. Назовите принципиальные отличия креативной методологии CRAFT от других методик. Приведите пример решения бизнес-задачи с применением этой методологии.
  11. Дайте определение системному мышлению и приведите примеры его использования при планировании деятельности руководителя
  12. Назовите основные качества лидера и примените их к любому лидеру по выбору
  13. Опишите модель корпоративной культуры по Эдгару Шейну и приведите примеры по каждому уровню культуры
  14. Опишите взаимодействие стратегии организации и ее культуры, приведите примеры положительного и отрицательного влияния культуры на работу организации
  15. Расскажите о теории Белбина относительно ролей в команде, назовите самые важные роли и приведите примеры
  16. Опишите концепцию лидерства в менеджменте и его функции в современном обществе
  17. Опишите свое собственное лидерство как фактор личностного роста и движущую силу развития вашей организации
  18. Приведите пример роли лидера в условиях глобализации рынка и состояния постоянных изменений
  19. Назовите основные этапы формирования команд, расскажите об отличиях команд от рабочих групп
  20. Опишите пороки команд по Патрику Ленсиони и соотнесите их с культурой

организации по вашему выбору

21. Представьте основные мотивационные модели, проведите между ними параллели и назовите основные отличия. На примере двух моделей покажите недостатки использования этих моделей без существенных оговорок
22. Расскажите о теории справедливости Адамса и ее влиянии на результат мотивации команды, приведите примеры негативных последствий мотивации без учета теории Адамса
23. Назовите 8 шагов Коттера по внедрению изменений и на примере любой организации докажите справедливость последовательности трех любых шагов подряд
24. Опишите основные психотипы сотрудников по их отношению к переменам и изменениям. Назовите основные инструменты по работе с ними для преодоления сопротивления
25. Постройте схему внедрения изменений в вашей организации с учетом сложившейся в ней культуры, существующей стратегии и доминирующего психотипа сотрудников по отношению к изменениям

### **Вопросы к промежуточной аттестации**

1. Определение системного анализа
2. Системное мышление
3. Феномен «лидерства»
4. Определение лидерства
5. Менеджмент и лидерство
6. Традиционные подходы к лидерству
7. Лидерство и корпоративная культура
8. Взаимосвязь культуры и стратегии организации
9. Принципы формирования команд
10. Роли участников команд по Белбину
11. Этапы становления команды
12. Пороки команды по Ленсони
13. Теории лидерских качеств
14. Концепции лидерского поведения
15. Концепция вознаграждения и наказания
16. Основные модели мотивации
17. Особенности материальной мотивации
18. Мотивационная модель Адамса
19. Мотивационная модель МакГрегора
20. Заменители лидерства
21. Ситуационное лидерство
22. Цели и функции лидера
23. Типы лидеров
24. Лидерство и власть

25. Виды изменений в организации
26. Внедрение изменений
27. Восемь шагов внедрения изменений по Коттеру
28. Сопротивление изменениям
29. Психотипы сотрудников по отношению к изменениям
30. Формирование команды изменений