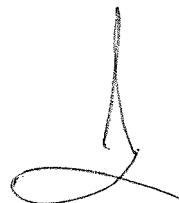


**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТУЛАЧЕРМЕТ»
ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

УТВЕРЖДАЮ
Главный инженер
АО «Тулачермет»



Д.В. Федоренко

« 02 » октября 2025 г.

**ПРОГРАММА
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ
«Подготовка корпоративного резерва управленческих кадров (КРУК_1)»**

**Учебно-тематические планы
и программы разработал:**
ведущий специалист по обучению и развитию персонала



Ю.Л. Кайело

Согласовано:

Начальник ООиРП



Н.Н. Антонова

г. Тула 2025г.

Пояснительная записка.

1.1 Общие положения

Разделы учебного плана Программы используются для разработки календарного учебного графика, электронных курсов, оценочных материалов, учебно-методического обеспечения, иных видов учебной деятельности обучающихся и форм аттестации.

1.2 Цель программы

Целью реализации Программы является организация процесса обучения работника для развития управленческих и корпоративных компетенций с целью замещения резервируемой должности.

Программа направлена на освоение и совершенствование следующих компетенций:

- ✓ Делегирование
- ✓ Командная работа
- ✓ Организаторские способности
- ✓ Стратегическое мышление
- ✓ Системное мышление
- ✓ Ориентация на развитие
- ✓ Ответственность

1.3 Требования к уровню подготовки слушателей

Категория слушателей – кадровый резерв I уровень подготовки (далее – КРУК_1) – работники (линейный персонал), которые имеют потенциал роста и претендуют на должности руководителей нижнего (технического) уровня управления.

Для включения в КРУК на должность руководителя среднего звена оперативного управления (I уровень) имеют право лица соответствующие формальным (объективным) критериям отбора, на основании положения по КРУК.

1.4 Нормативный срок освоения программы

Нормативный срок освоения Программы **77,5 академических часов.**

1.5 Форма обучения

Повышение квалификации, осуществляемое в соответствии с Программой, учебным планом в очной и заочной формах обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Программа состоит из:

- ✓ теоретического обучения в формате видео-уроков, семинаров, тренингов, деловых игр и других методов активного обучения, самостоятельной работы;
- ✓ практической подготовки в формате стажировки, с целью формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей в должности, на которую претендует работник, включенный в КРУК_1, и проверки его готовности к их исполнению.

1.6 Планируемые результаты обучения

В результате освоения Программы обучения работники должны приобрести определенные знания и умения, необходимые для качественного выполнения трудовых функций.

Знать:

- структуру предприятия, взаимодействие подразделений и технологический процесс производства;
- общие сведения о функционировании системы менеджмента;
- целевое видение системы работы с командой в рамках цикла менеджмента;
- приемы коммуникаций, постановки задач, управления временем;
- аспекты конфликтологии, лидерства;
- эффективные инструменты мотивации;
- алгоритм мотивационной коммуникации.

Уметь:

- проводить оценку своей деятельности с точки зрения всех аспектов функциональных задач руководителя от подбора нового работника до мотивации команды;
- применять инструменты, полученные в рамках курса, постоянно совершенствовать навыки;
- уметь выстраивать причинно-следственные связи между личными проявлениями управленческих компетенций и механикой их развития с опорой на ежедневные бизнес-процессы.

1.7 Форма(ы) промежуточной (при наличии) и итоговой аттестации

Освоение Программы завершается итоговой аттестацией в формате итоговой презентации выполненных мероприятий, изначально включенных в индивидуальный план развития.

По результатам итоговой аттестации лицам, прошедшим курс повышения квалификации, выдается документ установленного образца.

1.8 Критерии оценки знаний слушателей

Процент результативности (правильных ответов при выполнении тестовых заданий) 100% соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений – 5 баллов (отлично).

Процент результативности (правильных ответов при выполнении тестовых заданий) 90% соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений – 4 балла (хорошо).

Процент результативности (правильных ответов при выполнении тестовых заданий) 70% соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений – 3 балла (удовлетворительно).

Процент результативности (правильных ответов при выполнении тестовых заданий) менее 50% соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений – 2 балла (неудовлетворительно).

1. Учебный план Программы «Подготовка корпоративного резерва управленческих кадров»

№ п/п	Наименование модуля	Продолжительность обучения		
		Кол-во ак. часов	Формат обучения	Формы промежуточной и итоговой аттестации
I. Специализированный блок				
1.	Введение в КРУК. Цикл управленческого процесса. Производственная структура.	1,5	онлайн-встреча/ видео-урок	-
	1.1. Введение в КРУК. Цикл управленческого процесса.	1	онлайн-встреча	-

	1.2. Основы металлургии. Производственная структура предприятия.	0,5	видео-урок	-
2.	Система учета материально-производственных запасов предприятия	0,5	видео-урок	-
3.	Управление персоналом	1	видео-урок	-
4.	Основы экономики предприятия.	1	видео-урок	-
5.	Система менеджмента на промышленном предприятии.	1	видео-урок	-
6.	Стратегия развития предприятия.	2	круглый стол/ ВКС	-
Итого:		7		
II. Управленческий блок				
7.	Лидерство – основа управления.	8,5	тренинг (очно)	тест
8.	Планирование. Системное мышление.	8,5	тренинг (очно)	тест
9.	Управление задачами.	8,5	тренинг (очно)	тест
10.	Эффективная коммуникация.	8,5	тренинг (очно)	тест
11.	Делегирование.	8,5	тренинг (очно)	тест
12.	Мотивация.	8,5	тренинг (очно)	тест
Итого:		51		
III. Практический блок				
13.	«Встречи по развитию».	2,5	ВКС	тест
14.	«Дисциплинарная беседа».	4	кейс -практикум	-
15.	Кейс-практикум «Делегирование».	4	кейс -практикум	-
16.	Ошибки в работе с командой.	4	кейс -практикум	-
17.	Путь Лидера.	4	деловая игра	-
Итого:		18,5		
18.	Защита бизнес-цели (ИПР).	1	Презентация (публичное выступление)	-
Всего учебный курс:		77,5 ак. часов		

2. Содержание программы

3.1 Специализированный блок

Тема 1. Введение в КРУК. Цикл управленческого процесса. Производственная структура.

1.1. Система реализации КРУК на предприятии. Система взаимодействия с участниками. График встреч. Правила программы. Цикл управленческого процесса: планирование, организация, мотивация, контроль.

1.2. Основы металлургии. Производственная структура предприятий.

Тема 2. Система учета материально-производственных запасов предприятия.

Понятие МПЗ. Организация учета движения сырья и материалов. Оценка МПЗ. Отпуск МПЗ. Организация складского учета на производственных предприятиях. Отпуск материалов на производство и выпуск продукции.

Тема 3. Управление персоналом.

Система оплаты труда. Доплаты. Система премирования. Социальная политика предприятия. Система подбора персонала. Система обучения и развития персонала. Система наставничества.

Тема 4. Основы экономики предприятий.

Предприятие как объект экономики. Промышленное предприятие, его продукция. Специфические особенности предприятия. Себестоимость: понятие и классификация. Структура себестоимости. Издержки производства и обращения. Затраты в незавершенном, основном и вспомогательном производстве. Нормативное регулирование затрат. Калькулирование затрат в отраслях горной промышленности. Элементы затрат и статьи расходов. Факторы и направления снижения себестоимости продукции. Принципы бюджетирования и контроллинга.

Производительность труда. Эффективность промышленной организации. Инструменты влияния мастера на снижение себестоимости. Принципы бюджетирования и контроллинга на предприятии.

Тема 5. Система менеджмента на промышленном предприятии.

Понятие и составляющие компоненты интегрированной системы менеджмента, её предназначение. Основные принципы систем менеджмента. Процессный подход к управлению (цикл Деминга). Описание процессов. Политика и цели в области ИСМ. Документация ИСМ. Внутренние и внешние аудиты.

Тема 6. Стратегия развития предприятия.

Круглый стол с руководителем предприятия для ознакомления со стратегией предприятия на 1-3 года, фокусами в текущем периоде, приоритетами в работе подразделений. Подведение итогов прошлого периода, разбор ключевых ошибок. Ответы на вопросы, знакомство, налаживание контакта резервистов всех уровней управления и руководителя предприятия.

3.2 Управленческий блок.

Тема 1. Лидерство – основа управления.

Понятие Лидерства. Виды лидерства. Компетенции лидера. Цели, задачи лидера на производстве. Роль лидера в команде, ресурсы, ответственность, результат.

Тема 2. Планирование. Системное мышление.

Принципы системного мышления. Эффективная работа с информацией. Когнитивные ошибки/ловушки мышления. Риски интуитивного принятия решения. Виды и типы рисков при принятии решения. Системный подход в поиске рациональных решений, последствия принятых решений. Вариативность в принятии решений. Взаимодействие со смежными подразделениями для комплексного решения задач.

Тема 3. Управление задачами.

Правила постановки задач. Виды планирования. Типы восприятия времени. Пожиратели времени. Расстановка приоритетов.

Тема 4. Эффективная коммуникация.

Составляющие эффективной коммуникации. Этапы коммуникации. Эффективные каналы коммуникации. Ошибки в коммуникации. Основы деловой коммуникации (устно, письменно). Публичные выступления. Командные взаимодействия.

Тема 5. Делегирование.

Понятие делегирования и контроля. Принципы делегирования. Алгоритм делегирования. Делегирование полномочий или делегирование задач. Виды задач, подходящие для делегирования. Формат делегирования. Эффективная беседа по делегированию задачи. Принципы контроля.

Тема 6. Мотивация команды.

Зачем мотивация, когда есть дисциплина. Основные мотивы сотрудников. Демотивация сотрудников, уровни демотивации. Пути преодоления возникающих проблем. Материальное и нематериальное стимулирование. Мотивационная и дисциплинарная беседы.

3.3. Практический блок

Тема 1. «Встречи по развитию».

Онлайн обучение по алгоритму проведения «встречи по развитию». Роль, структура встречи, распределение ответственности, принципы предоставления обратной связи, фокусы в методологии развития кадрового резерва.

Тема 2. «Дисциплинарная беседа».

Практическая отработка навыка проведения «сложной» беседы с сотрудником, разбор ошибок, повторение механики, разбор рисков. Инструменты контроля.

Тема 3. Кейс-практикум «Делегирование».

Практическая отработка навыка постановки задачи в формате «делегирования». Разбор ошибок, повторение механики. Обмен опытом, расширение управленческого инструментария.

Тема 4. Круглый стол «Ошибки в работе с командой».

Обмен опытом с коллегами, ответы на вопросы, решение кейсов.

Тема 5. Игра «Путь Лидера»

Практическая отработка в группе знаний и навыков, полученных за полный курс.

Презентация «Защита бизнес-цели»

Разработка и презентация этапов реализации индивидуального плана развития (ИПР).

3. Организационно-педагогические условия

Организационно-педагогические условия реализации Программы должны обеспечивать в полном объеме соответствие качества подготовки слушателей установленным требованиям:

- 1. Продолжительность учебного часа*** теоретических и практических занятий составляет 1 академический час (45 минут).
- 2. Кадровые условия реализации Программы*** обеспечиваются квалификацией преподавателей, которая должна отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках и (или) профессиональных стандартах (при наличии). Также для реализации Программы могут быть привлечены внутренние тренеры корпоративного учебного центра.
- 3. Материально-технические условия реализации Программы*** должны обеспечивать

образовательную деятельность организации, осуществляющей обучение (в том числе наличие в собственности или на ином законном основании зданий, помещений, имеющих материально-техническое оснащение, необходимое для проведения теоретических и практических занятий).

Перечень необходимого оборудования:

- оборудованные аудитории – столы, стулья, доска с магнитной поверхностью и набором приспособлений для крепления демонстрационных материалов, экран (на штативе или навесной);
- компьютер;
- мультимедиа-проектор;
- наглядные пособия: фотографии, таблицы; кейсы, видео, материалы для тренингов, деловых игр и групповых дискуссий;
- система дистанционного обучения.

4. *Оценочными материалами по Программе* являются: типовые задания, тесты и другие оценочные средства, позволяющие оценить знания, умения и уровень квалификации слушателей.

5. *Методическими материалами к Программе* являются учебная литература и методические пособия.

4. Перечень рекомендуемых нормативно-правовых документов, учебных изданий, интернет-ресурсов

1. Б. Трейси “Делегирование и управление”
2. К. Кинан “Делегирование полномочий”
3. С. Потапов “Как делегировать полномочия. 50 уроков на стикерах”
4. А. Заграновская “Делегирование полномочий”
5. Дж. Шоул “Реальные полномочия. Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху”
6. Л. Салынова “Ты (не)хороший руководитель”
7. С. Кови “7 навыков высокоэффективных людей”
8. Р. Далио “Принципы”, Р. Мур “Принцип рычага”
9. Л. Стэк “Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности”
10. А. Фридман “Делегирование: результат руками сотрудников”
11. А. Парабеллум, Н. Мрочковский “Быстрые результаты чужими руками”
12. М. Урбан “Успех чужими руками. Эффективное делегирование полномочий”
13. Т. Щербань “Результат чужими руками. Путеводитель для руководителей”
14. В. Маринович “Как делегировать полномочия. Что значит делегировать”
15. Саймон Синек “Лидеры едят последними”
16. Джеффри Лайкер и Дэвид Майер “Талантливые сотрудники” (развитие на производстве)
17. Тэд Гудман “Forbes book - цитаты”
18. Максим Батырев “Сложные подчиненные”, “25 татуировок менеджера”
19. Стивен Кови “7 навыков высокоэффективных людей”
20. Патрик Ленсиони “Пять пороков команды”
21. Эвелина Леви “Эмоциональный интеллект: побеждай без манипуляций”
22. Леонид Кроль “Эмоциональный интеллект лидера”
23. Дэниел Гоулман “Эмоциональный интеллект в бизнесе”
24. Тревис Бредберри, Джин Гривз “Эмоциональный интеллект 2.0”
25. Р. Далио “Принципы. Жизнь и работа”
26. Хитоси Такеда “Синхронизированное производство”
27. Эли Шрагенхайм и Уильям Детмер “Производство с невероятной скоростью”
28. Джеффри Лайкер “Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира”
29. Акио Морита “Sony. Сделано в Японии»
30. Сергей Колесников, Игорь Альтшулер и Татьяна Бертова “Эффективное производство в России? Да!”
31. Донелла Медоуз “Азбука системного мышления”
32. Шервуд Деннис “Системное мышление для руководителей”

33. Джамшид Гараедаги “Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами”
34. Максим Киселев “Взгляд льва. Как развить системное мышление”
35. А.Диксит “Теория игр”
36. М.Портер “Конкурентная стратегия”
37. Д.Кенеман “Думай медленно - решай быстро”
38. Дж.Коллинз “От хорошего к великому”
39. Электронный ресурс <https://hrtime.ru/>, режим доступа: свободный
40. Электронный ресурс <https://hr-portal.ru/>, режим доступа: свободный