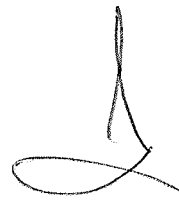


**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ТУЛАЧЕРМЕТ»  
ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**



**УТВЕРЖДАЮ**  
Главный инженер  
АО «Тулачермет»

Д.В. Федоренко

« 02 » октября 2025 г.

**ПРОГРАММА  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ  
«Подготовка корпоративного резерва управленческих кадров (КРУК\_2)»**

**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 II уровень подготовки (далее -КРУК\_2) – работники, в т.ч. руководители нижнего уровня, которые имеют потенциал роста и претендуют на должности руководителей низового уровня среднего (оперативного) звена управления.

Для включения в группу подготовки корпоративного резерва управленческих кадров на должность руководителя среднего звена оперативного управления (II уровень) имеют право лица соответствующие формальным (объективным) критериям отбора, на основании положения по КРУК.

### **1.4 Нормативный срок освоения программы**

Нормативный срок освоения Программы **67 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\_2, 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:**

- ✓ общие сведения о функционировании системы менеджмента;
- ✓ целевое видение системы работы с командой и показателями в рамках цикла менеджмента;
- ✓ приемы коммуникации, постановки задач, управления временем;
- ✓ аспекты системного мышления и принятия решений;
- ✓ эффективные инструменты мотивации.

### **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;
- ✓ выстраивать работу с показателями эффективности и командой, используя проектное управление.

## 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»

№	Наименование	Кол-во ак. час	Формат обучения	Формы промежуточной и итоговой аттестации
<b>I. Специализированный блок</b>				
1.	Введение в КРУК. Цикл управленческого процесса. Производственная структура.	1,5	онлайн-встреча/ видео-урок	-
	1.1. Введение в КРУК_2. Цикл управленческого процесса	1	онлайн-встреча	-
	1.2. Основы металлургии. Производство предприятий.	0,5	видео-урок	-

2.	Правовая грамотность	1	видео-урок	-
3.	Система учета материально-производственных запасов предприятия	0,5	видео-урок	-
4.	Управление персоналом организации	1	видео-урок	тест
5.	Экономика предприятия	1	видео-урок	тест
6.	Система менеджмента на промышленном предприятии	1	видео-урок	тест
7.	Стратегия развития предприятия	2	круглый стол/ ВКС	-
<b>Итого:</b>		<b>8,5</b>		
<b>II. Управленческий блок</b>				
8.	Инструменты управления командой	8,5	тренинг (очно)	тест
9.	Управление проектами	8,5	тренинг (очно)	тест
10.	Управление временем	8,5	тренинг (очно)	тест
11.	Принятие решений	8,5	тренинг (очно)	тест
12.	Эмоциональный интеллект	8,5	тренинг (очно)	тест
<b>Итого:</b>		<b>42,5</b>		
<b>III. Навыковый блок</b>				
13.	Делегирование	0,5	онлайн-курс	тест
14.	Аргументация	0,5	онлайн-курс	тест
15.	Конфликтология	0,5	онлайн-курс	тест
16.	Отработка возражений	0,5	онлайн-курс	тест
<b>Итого:</b>		<b>2</b>		
<b>IV. Практический блок</b>				
17.	Встречи по развитию	2	вебинар	-
18.	Развитие команды	2	круглый стол	-
19.	Проведение совещаний	3	кейс-практика	-
20.	Аргументация	4	деловая игра	-
21.	Самомотивация лидера	2	круглый стол	-
<b>Итого:</b>		<b>13</b>		
22.	Защита бизнес-цели (ИПР)	1	презентация	-
<b>Итого:</b>		<b>1</b>		
<b>Всего учебный курс:</b>		<b>67 ак. часов</b>		

## 2. Содержание программы

### 2.1 Специализированный блок

*Тема 1. Введение в КРУК. Цикл управленческого процесса. Общие сведения о предприятии.*

1.1. Система реализации КРУК на предприятии. Система взаимодействия с участниками. График встреч. Правила программы.

1.2. Основы металлургии. Производство предприятий. Производственный цикл и работа основных цехов.

### ***Тема 2. Правовая грамотность.***

#### ***2.1. Трудовое законодательство.***

1. Меры дисциплинарного взыскания. Алгоритм, документы (письменное объяснение, докладная записка, распоряжение, приказ).

2. Увольнение. Алгоритм увольнения. Правильное оформление документов (образцы документов). Привлечение к работе в выходные и праздничные дни.

3. Понятие перевод и перемещение. Алгоритм, оформление документов и т.д.

***2.2. Виды ответственности руководителей на производстве*** гражданская, административная, уголовная, в области трудовых отношений, в области налогового права, в области экономической деятельности, экологическая ответственность.

### ***Тема 3. Система учета материально-производственных запасов предприятия.***

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

### ***Тема 4. Управление персоналом организации.***

Система оплаты труда. Доплаты. Система премирования. Социальная политика предприятия. Система подбора персонала. Обучение и развитие персонала. Система наставничества.

### ***Тема 5. Экономика предприятия.***

Издержки производства и себестоимость продукции. Сущность и классификация издержек. Себестоимость. Группировка затрат на производство продукции. Методы учета затрат и калькулирования фактической себестоимости продукции. Теория оптимального объема выпуска продукции.

Оценка эффективности хозяйственной деятельности и состояния. Прибыль как экономическая категория. Виды прибыли. Основные источники получения прибыли. Рентабельность и ее виды. Финансовое состояние предприятия. Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Планирование и бюджетирование деятельности предприятия. Сущность и основные методы планирования. Производственная программа и производственная мощность предприятия.

### ***Тема 6. 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 7. Стратегия развития предприятия.***

Круглый стол с руководителем предприятия для ознакомления со стратегией 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.

## **2.2 Управленческий блок.**

### ***Тема 1. Инструменты управления командой.***

Создание команды. Уровень развития команды. Постановка задач. Алгоритм проведения собраний. Контроль эффективности. Управление вовлеченностью.

### ***Тема 2. Управление проектами.***

Сущность и содержание проектной деятельности. Этапы проектной деятельности. Формализация проекта, проектная команда, реализация проекта, контроль, подведение итогов. Методики реализации проектов. Роль руководителя на всех этапах проектной деятельности.

### ***Тема 3. Управление временем.***

Инструменты управления временем. Поглотители времени. Создание наглядных панелей (дашбордов) ежедневных, недельных, ежемесячных задач под рабочие цели.

### ***Тема 4. Принятие решений.***

Классификация решений, принимаемых в организации. Алгоритм принятия управленческих решений на основе анализа данных. Классификация методов принятия решений. Анализ рисков, ресурсов предприятия, с целью принятия решений.

### ***Тема 5. Эмоциональный интеллект.***

Понятие эмоционального интеллекта. Этапы развития эмоциональной компетентности. Стратегии управления эмоциями. Развитие эмоционального интеллекта.

## **2.3 Навыковый блок**

### ***Тема 1. Делегирование.***

Цели делегирования. Этапы делегирования задач. Ошибки делегирования

### ***Тема 2. Аргументация.***

Убедительная и слабая аргументация. Отработка навыка аргументации.

### ***Тема 3. Конфликтология.***

Стратегии выхода из конфликта. Природа конфликтов. Причины и типы конфликтов. Стратегии разрешения конфликтов. Выбор наиболее эффективной стратегии. Профилактика конфликтов. Создание позитивной рабочей атмосферы.

### ***Тема 4. Отработка возражений.***

Причины возражений. Этапы работы с возражениями. Корректировка ошибок. Механика отработки возражений.

## **2.4 Практический блок**

### ***Тема 1. Встречи по развитию.***

Алгоритм проведения «Встречи по развитию». Структура встречи. Роль и ответственность руководителя. Методика предоставления обратной связи, фокусы в методологии развития кадрового резерва.

### ***Тема 2. Развитие команды.***

Практическая отработка в группе. Обмен опытом по актуальным вопросам, связанным с развитием команды, разбор сложных и успешных кейсов, рабочих инструментов.

### ***Тема 3. Проведение совещаний.***

Практическая отработка навыка проведения совещаний в формате деловой игры. Плохие привычки и ошибки при организации и ведении совещаний. Принципы подготовки и проведения совещаний. Алгоритмы разработки повести и ведения совещаний. Ведение совещаний. Чек-листы, эффективность совещаний.

### ***Тема 4. Аргументация.***

Практическая отработка навыка коммуникации, аргументации, контраргументации в формате деловой игры.

### ***Тема 5. Самомотивация.***

Управление процессом собственной эффективности. Управление стрессом. Разбор успешных кейсов и инструментов, направленных на самомотивацию и поддержание ресурсного состояния в условиях постоянных изменений.

### ***Тема. 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. П. Друкер “Практика менеджмента”
3. Л. Салынова “Ты (не)хороший руководитель”
4. С. Кови “7 навыков высокоэффективных людей”
5. Р. Далио “Принципы”
6. Р. Мур “Принцип рычага”
7. Л. Стэк “Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности”
8. А. Фридман “Делегирование: результат руками сотрудников”
9. А. Парабеллум, Н. Мрочковский “Быстрые результаты чужими руками”
10. М. Урбан “Успех чужими руками. Эффективное делегирование полномочий”
11. Т. Щербань “Результат чужими руками. Путеводитель для руководителей”
12. В. Маринович “Как делегировать полномочия. Что значит делегировать”
13. Саймон Синек “Лидеры едят последними”
14. Джеффри Лайкер и Дэвид Майер “Талантливые сотрудники”
15. Эрик Парслоу и Мелвилл Лидхем “Коучинг и наставничество”
16. Тони Шей “Доставляя счастье”
17. Говард Бехар “Дело не в кофе”
18. Тэд Гудман “Forbes book - цитаты”
19. М. Батырев “Сложные подчиненные”, “25 татуировок менеджера”
20. Стивен Кови “7 навыков высокоэффективных людей”
21. Патрик Ленсиони “Пять пороков команды”
22. Эвелина Леви “Эмоциональный интеллект: побеждай без манипуляций”
23. Леонид Кроль “Эмоциональный интеллект лидера”
24. Дэниел Гоулман “Эмоциональный интеллект в бизнесе”
25. Тревис Бредберри, Джин Гривз “Эмоциональный интеллект 2.0”
26. Джек Митчелл “Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента”
27. Р. Далио “Принципы. Жизнь и работа”
28. Хитоси Такеда “Синхронизированное производство”
29. Эли Шрагенхайм и Уильям Детмер “Производство с невероятной скоростью”
30. Джеффри Лайкер “Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира”
31. Акио Морита “Sony. Сделано в Японии»
32. Сергей Колесников, Игорь Альтшулер и Татьяна Бертова “Эффективное производство

- в России? Да!”
33. Японская Ассоциация Менеджмента “Канбан и точно вовремя на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте”
  34. Иан Макдермотт, Джейн О’Коннор “Искусство системного мышления”
  35. Донелла Медоуз “Азбука системного мышления”
  36. Шервуд Деннис “Системное мышление для руководителей”
  37. Джамшид Гараедаги “Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами”
  38. Максим Киселев “Взгляд льва. Как развить системное мышление”
  39. Чан Ким “Стратегия голубого океана”
  40. А.Диксит “Теория игр”
  41. М.Портер “Конкурентная стратегия”
  42. Д.Кенеман “Думай медленно - решай быстро”
  43. Дж.Коллинз “От хорошего к великому”
  44. М.Крогерус и Р.Чеппелен “Книга решений”
  45. Нассим Талеб «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса»
  46. Эдвард де Боно «Шесть шляп мышления»
  47. Электронный ресурс <https://hrtime.ru/>, режим доступа: свободный
  48. Электронный ресурс <https://hr-portal.ru/> , режим доступа: свободный