Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Финансовый менеджмент и рынок капитала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.07 Профессиональные навыки менеджера
(код и наименование РПД)

Проф. навыки менеджера
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Профессиональные навыки менеджера»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы..**Error! Bookmark not defined.**

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы..**Error! Bookmark not defined.**

3. Содержание и структура дисциплины.....4

4. Фонд оценочных средств по дисциплине 9

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.....9

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.....9

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 19

4.4. Методические материалы 49

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....51

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....53

6.1. Основная литература.....53

6.2. Дополнительная литература .....**Error! Bookmark not defined.**

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....**Error! Bookmark not defined.**

6.4. Нормативные правовые документы.....**Error! Bookmark not defined.**

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы .....**Error! Bookmark not defined.**

6.6. Периодические издания .....**Error! Bookmark not defined.**

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....55

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Профессиональные навыки менеджера» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК – 6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК – 6/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта [1] и профессиональным задача

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Проектирование и внедрение системы процессного управления организации. Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации.	– анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения; – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации; – внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	– разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений; – руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти; – организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими	УК–6/1	*знания:* – системы основных понятий (тезауруса) учебной дисциплины; – методологического «базиса» (функции, принципы, методы) самоменеджмента; – методики организации типовых форм/процедур делового общения (беседа, совещание, переговоры), основ этики и психологии управления
				умения: – реализовывать основные функции самоменеджмента и формировать собственную мировоззренческую и методологическую культуру; – анализировать и оценивать передовой опыт управления (концепции и технологии) с целью его имплементации с учётом изменений внешней среды; – применять знания в области самоменеджмента на практике
				навыки: – квалифицированной работы с научной и деловой литературой; – устных выступлений перед различными аудиториями, – организации и ведения дискуссий, аргументации собственных идей; – обучения персонала основам

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 года № 167н, регистрационный номер 36805. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

				самоменеджмента

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.О.07 «Профессиональные навыки менеджера» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», изучается на первом курсе в 1-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс базовых знаний, умений и навыков, полученных на программах бакалавриата, а также компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплин: Б1.О.01 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.О.06 «Теория организации и организационное поведение» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***28***	***28***			
лекционного типа (Л)		***8***	***8***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***20***	***20***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***78***	***78***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***			
	час.	***2+36***	***2+36***			
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***20***	***20***		
лекционного типа (Л)		***4***	***4***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***16***	***16***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***120***	***120***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***		
	час.	***4***	***4***		
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Общая теория и методология персонального менеджмента	19	2		4		13	П, Д
Тема 2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	19	2		4		13	П, Д
Тема 3	Личностный рост как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	18	1		4		13	П, Д
Тема 4	Основные концепции лидерства и пути их реализации	18	1		4		13	П, Д
Тема 5	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	16	1		2		13	П, Д
Тема 6	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	16	1		2		13	П, Д
Промежуточная аттестация		2+36						Экзамен
Всего:		**144**	**8**		**20**		**78**	**2+36**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Общая теория и методология персонального менеджмента	25	1		4		20	П, Д
Тема 2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	25	1		4		20	П, Д
Тема 3	Личностный рост как	23	1		2		20	П, Д

	социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)							
Тема 4	Основные концепции лидерства и пути их реализации	25	1		4		20	П, Д
Тема 5	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	22,5	0,5		2		20	П, Д
Тема 6	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	24,5	0,5		4		20	П, Д
Промежуточная аттестация		4						Экзамен
Всего:		**144**	**4**		**16**		**120**	**4**

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№	Наименование	Содержание тем (разделов)

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

п/п	тем (разделов)	
Раздел 1. Персональный менеджмент		
Тема 1	Общая теория и методология персонального менеджмента	«Классические» и «современные» концепции и модели организационного поведения личности, диалектика профессионального и персонального развития индивида. Сущность и содержание персонального менеджмента. Деловая карьера: основные этапы, проблемы реализации. Деловая карьера менеджера в эпоху глобализации. Тайм-менеджмент: общая характеристика. Рабочее место и информационное обеспечение деятельности менеджера. Коммуникации в менеджменте. Производительность труда и самоконтроль. Имидж руководителя.
Тема 2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	Человек в системе общественных отношений: некоторые подходы к изучению мышления и поведения личности. Генетический аспект анализа бытия индивида в социуме: система биологических, социокультурных, материальных и духовных факторов. Индекс эффективности работника: ИЭР = П × К / М × Д и вариативность значений (=1, < 1, > 1). Субъектный (личностный, групповой, корпоративный, отраслевой, национальный, континентальный, глобальный уровни) и функциональный (сознание – деятельность – отношения) аспекты анализа бытия индивида в социуме.
Тема 3	Личностный рост менеджера как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	Понятие «жизненный цикл» и особенности применительно к личности, организации и продукту (товару). Концепция самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла. Книга «Как улучшить управление организацией» и ее прикладное значение. Система 27 методов самосовершенствования: теория, методика и практическая реализация в современных условиях.
Раздел 2. Руководство и лидерство		
Тема 4	Основные концепции лидерства и пути их реализации	Диалектика формальных и неформальных отношений в организации. Основные типы и формы организационной власти. «Классические» и современные концепции лидерства. Модель «Эффективный менеджер». Актуальные проблемы управления современным трудовым коллективом.
Тема 5	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	Стиль управления как «сплав» методов, приемов, средств для установления, поддержания и совершенствования коммуникаций в организации. Классификации стилей управления (К. Левин, Т. Бойделл, Р. Кийосаки). Понятие индивидуального управленческого стиля и факторы, влияющие на его формирование.
Тема 6	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	Сущность процессов обучения и воспитания. Понятие системы интенсивного обучения (СИО) и ее элементы: руководитель (педагог), подчиненный (обучающийся), цели и содержание обучения, методы, формы и средства – интенсивная дидактическая система, учебно-научная база. Особенности взаимодействия педагога и обучающихся на предварительном, основном и заключительном этапах обучения. Классификация общедидактических методов (версия И.Я. Лернера): анализ достоинств и недостатков (ограничений).

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Профессиональные навыки менеджера» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Общая теория и методология персонального менеджмента

Точка зрения: «Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и … сохранить вид, будто он работает нормально» (Ф. Тейлор).

Точка зрения: «Если мы внимательно рассмотрим … организацию, будет ли это правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, – она везде окажется непроизводительной … Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способности нашего оборудования? В неправильной организации» (Г. Эмерсон).

1. Проанализируйте высказывания классиков менеджмента применительно к российской действительности и ответьте на извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?».

Один из родоначальников научного менеджмента, организационной психологии и управления персоналом Фрэнк Гилбрет (Джилбрет), работая подрядчиком в строительной сфере, однажды встретился с отцом-основателем научного менеджмента Фредериком Тейлором. Последний заметил, что строительство ведется непроизводительно. Фрэнк эмоционально возразил: «У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих мокрые рубашки». И услышал невозмутимый ответ: «Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа!»

2. Благодаря каким достижениям Ф. Гилбрет стал активным сторонником тейлоризма? Чему учит этот исторический факт?

В современной литературе персональный менеджмент (самоменеджмент) определяют по-разному: а) как индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) как последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) как самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) как саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой).

В учебнике «Персональный менеджмент» (коллектив авторов под руководством проф. С.Д. Резника» указана цель персонального менеджмента, состоящая в том, чтобы научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно

управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни»[6].

3. А каково Ваше мнение по данной проблеме?

4. Охарактеризуйте интегрированную систему (модель) качеств менеджера, представленную на рисунке 1:

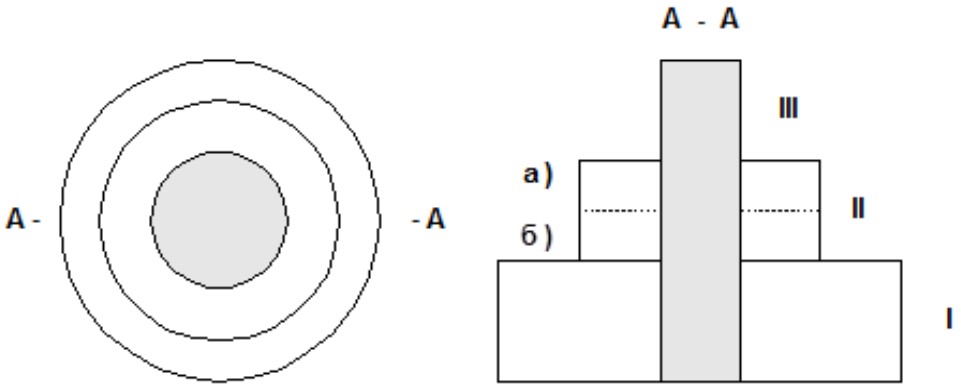


Рис. 1. Модель личности современного менеджера[7]:

I – общие (общекультурные и организационно-управленческие) качества;

II – специальные (производственные и социально-психологические) качества;

III – персональные (индивидуальные) качества.

5. Сравните 3-элеметную модель (рис.1) с оригинальной, которая представлена в вышеупомянутом источнике, и поясните отличия между ними.

6. Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

7. Выделите несколько критериев, позволяющих сопоставить понятия «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Проанализируйте их и заполните таблицу:

Таблица 1 – Сравнительный анализ ключевых понятий HR-менеджмента

Основные критерии	Особенности управления		
	кадрами	персоналом	человеческими ресурсами

Тема 2. ГСФ-концепция развития индивида и общества

[6] Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 22 – 23.

[7] Интерпретация модели, представленной в учебнике «Персональный менеджмент». См. там же. С. 20–21.

Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция – это «трехмерная» модель. Она раскрывает механизм самореализации личности в социуме на основе анализа возможностей индивида в рамках трех относительно самостоятельных подсистем: генетической, субъектной и функциональной.

1. Опираясь на рисунки 2а и 2б, проанализируйте Ваш «генетический потенциал» и определите две – три практические задачи, связанные с формированием или развитием профессиональных знаний, умений и навыков:



Рис. 2а. Микросреда бытия человека:
основные элементы первой природы (natura) и второй природы (cultura)



Рис. 2б. Макросреда общественного бытия: система материальных и духовных факторов

2. Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-подразделения в средней или крупной российской компании. Опираясь на схему, представленную на рисунке 3, опишите

варианты развития ситуации и Ваши действия; соответственно, если значение индекса (ИЭР): а) больше 1, б) меньше 1, в) равно 1:

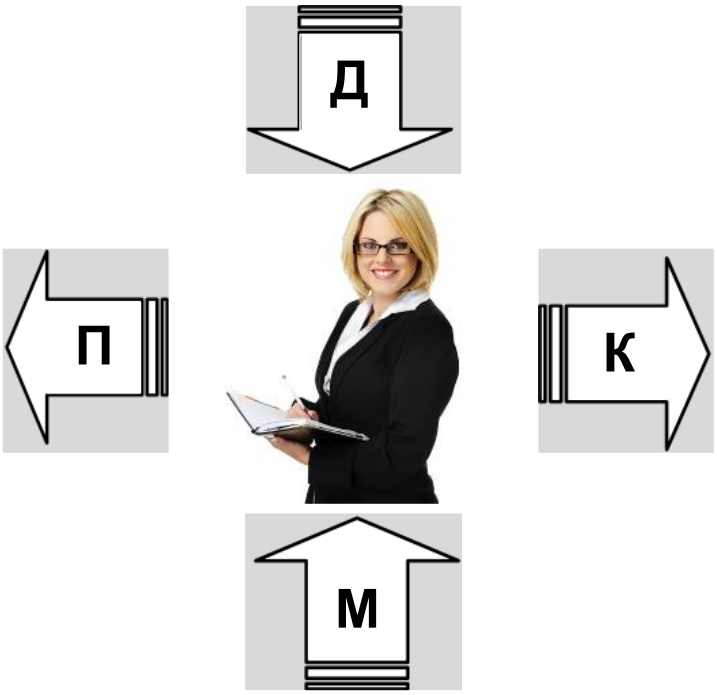


Рис. 3. Индекс эффективности работника (ИЭР) = П×К / Д×М

3. Используя рисунок 4, проанализируйте Ваш «субъектный потенциал» плюс два – три фактора, которые могут помочь и помешать в реализации избранной Вами стратегии саморазвития.



Рис. 4. Взаимосвязь уровней существование и развития человека:
субъектная подсистема формирования и развития личности

4. Используя рисунок 5, проанализируйте Ваш «функциональный потенциал» плюс два – три фактора, которые могут помочь и помешать в реализации избранной Вами стратегии саморазвития.

СОЗНАНИЕ (МИРОВОЗЗРЕНИЕ)	**ОТНОШЕНИЯ (СВЯЗИ)**																**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**		
	По иерархии			**По субъекту**				**По содержанию**				**По характеру и направленности**							
Идейно-теоретический уровень (идеология, в т.ч. государственная, корпоративная)	вертикальные	горизонтальные	диагональные	внутриличностные	межличностные	личностно-групповые	межгрупповые	экономические	политические	социальные	духовные	гомогенные (однородные)	гетерогенные (неоднородные)	конструктивные (созидательные)	деструктивные (разрушительные)	формальные (служебные)	неформальные (внеслужебные)	**Типы** (умственная, физическая)	**Сферы и виды** (профессии)	**Формы** (стандартная, удаленная)
Обыденно-практический уровень (психология масс, групп, индивидов)																			

Рис. 5. Функциональная подсистема формирования и развития личности

Тема 3. Личностный рост менеджера как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)

Заслушивание доклада «Научный вклад Тома Бойделла в развитие организационно-управленческой теории и практики».

Проанализируйте сущность, достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) каждого из 27 методов саморазвития и заполните таблицу 2:

Таблица 2 – Система методов самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла)[8]

Наименование метода	**Особенности метода**		
	сущность	**возможности**	**ограничения**
1. Ведение личных записей			
2. Ретроспективный обзор событий			
3. Анализ текущих событий			
4. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции			
5. Смелость в использовании новых идей и концепций			
6. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения и управления			
7. Укрепление силы воли			
8. Развитие способности к восприятию инноваций			
9. Работа на низшим и высшим «Я»			
10. Чтение			
11. Конспектирование			
12. Составление плана («инвентарная сетка»)			

[8] Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. 204 с.

13. Способы запоминания материала			
14. Совершенствование логического мышления			
15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)			
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)			
17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов			
18. Участие в профсоюзах, движениях и самодеятельных организациях			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			
20. Обучение подчиненных			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			
24. «Совершенствование» темперамента и характера			
25. Выработка индивидуального стиля управления			
26. Развитие коммуникативных навыков			
27. Развитие групповых форм обучения			

Тема 4. Основные концепции лидерства и пути их реализации

Формирование и развитие системы коммуникаций – важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Содержание и результативность межличностных, личностно-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компетентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно.

1. Заполните пустые строки таблицы по аналогии с образцом:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Личностные, персональные	1) психическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личностного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации
Физические, пространственные		

Лингвистические, семантические		
Организационные, служебно-должностные		
Культурные (политические, нравственные, религиозные и др.)		

Коммуникабельность – важнейшее, но не единственное из профессиональных качеств менеджера, о чём красноречиво свидетельствует система т.н. треугольников менеджмента (рисунок 6).

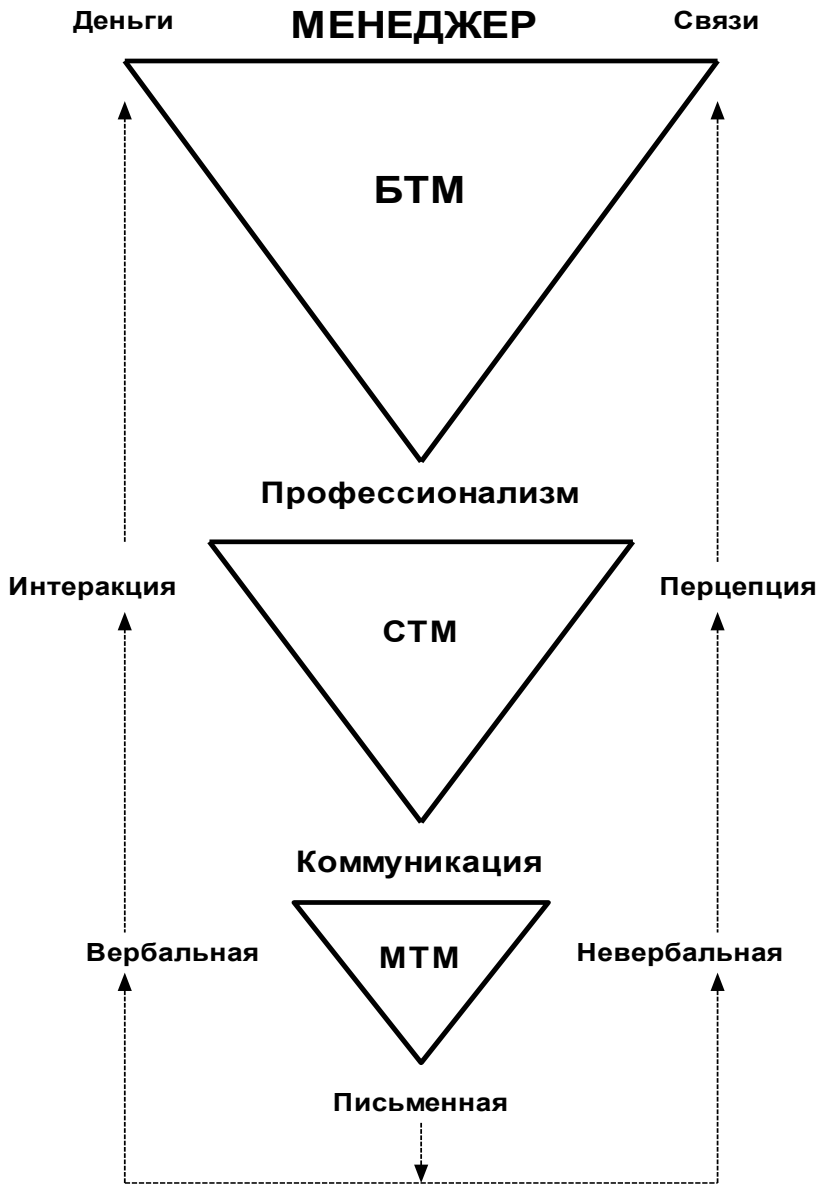


Рис. 6. Диалектика большого, среднего и малого «треугольников менеджмента»

2. Выступите в роли гендиректора филиала иностранной фирмы, недавно зарегистрированной в России (профиль – по Вашему выбору) и проанализируйте значимость каждого элемента БТМ, СТМ и МТМ для эффективной деятельности руководителя в условиях:

а) экономического кризиса;

б) экономического подъёма;

б) предстоящего выхода на рынки СНГ (2-3 государства – по Вашему выбору).

Система невербальных коммуникаций весьма обширна, чтобы составить полную классификацию ее элементов, и не менее сложна, чтобы учесть все нюансы для успешной организационно-управленческой деятельности. В силу этих причин очередная таблица, не претендуя на завершенность, может послужить первым шагом для овладения искусством паралигвистики…

3. Проанализируйте таблицу 4 и поясните, какие из перечисленных в ее первом столбце названий следует отнести к видам, а какие к типам коммуникаций?

Таблица 4 – Система невербальных (паралингвистических) коммуникаций

Типы и виды коммуникаций	**Области научного знания и группы**	**Приемы и средства**
Фонационные (акустические)	Просодика (просодия)	Темп, тембр, высота, громкость речи, ритм, дикция
	Экстралингвистика	Пауза, вздох, смех, плач, кашель
Кинетические (оптические)	Выразительные движения	Мимика, жесты, позы, осанка, походка
	Физиогномика	Особенности телосложения, форма лица, головы
	Визуальный контакт	Направление, длительность и частота взгляда
Знаково-символические	Эстетические	Одежда, обувь, аксессуары, прически, татуировки
	Графические	Особенности почерка, эмблемы, знаки и символы ($, £, ♀, ♂)
Тактильные	Такесика (прикосновения)	Рукопожатие, поцелуй, похлопывание, поглаживание
Проксемические	Проксемика (пространство общения)	Расположение собеседников, дистанция между ними
Ольфакторные	Запахи	Парфюмерия и косметика, еда и напитки, табак и пр.

Пол Экман (Paul Ekman[9]) – американский психолог, профессор Калифорнийского университета в Сан-Франциско, специалист в области межличностного общения, психологии эмоций и «распознавания лжи». Он стал известен по всему миру после выхода в прокат на телеканале FOX в 2009 – 2011 гг. телесериала «Обмани меня» («Lie to me»), где выступил как консультант и прототип главного героя – доктора Лайтмана.

4. Опишите шесть «портретов-состояний», используя схему-триаду слева:

[9] Подробная научная биография помещена на официальном сайте: http://www.paulekman.com/paul-ekman/



Рис. 7. Методика FAST (Facial Affect Scoring Technique) П. Экмана

Тема 5. Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера

В процессе принятия управленческих решений и достижения целей организации руководители любого ранга применяют различные стили. Выбор в пользу авторитарного, демократического, либерального и иных стилей, а также их сочетаний зависит от многих факторов…

1. Опираясь на рисунок 8, предположите, каким образом могут изменяться стили управления в организациях (тип А, Б, В) в процессе смены основных этапов траектории жизненного цикла

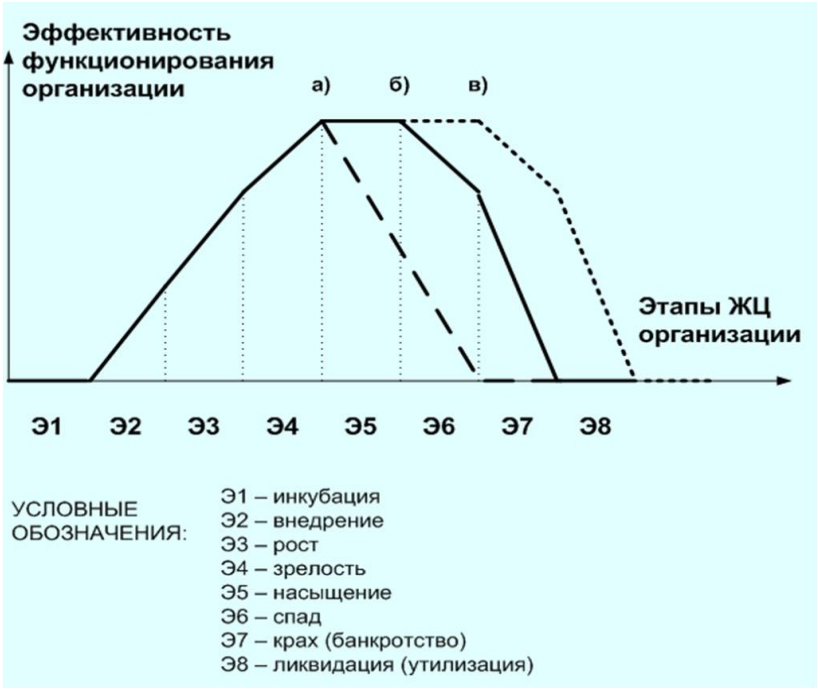


Рис. 8. Жизненный цикл организации:
сокращённый (а), нормальный (б), пролонгированный (в)

2. Проиллюстрируйте конкретными примерами другие факторы, влияющие на выбор стиля управления, а именно:

а) тип субъекта управления (руководителя);

б) тип объекта управления (подчиненного);

в) тип организации (сфера бизнеса, размер);

г) текущая рыночная ситуация, конъюнктура;

д) национальные традиции ведения бизнеса, менталитет, стереотипы и пр.

Тема 6. Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)

Доклад «Теория и методика проектирования систем интенсивного обучения (СИО) на основе концепции А.А. Золотарева»

Предположим, что Вам необходимо провести занятие с двумя-тремя категориями персонала организации, где Вы являетесь заместителем генерального директора. Общая численность учебной группы – 20 человек, время занятия – 90 минут…

1. Сформулируйте тему занятия, а затем максимально конкретизируйте все элементы СИО, представленные на рисунке 9:

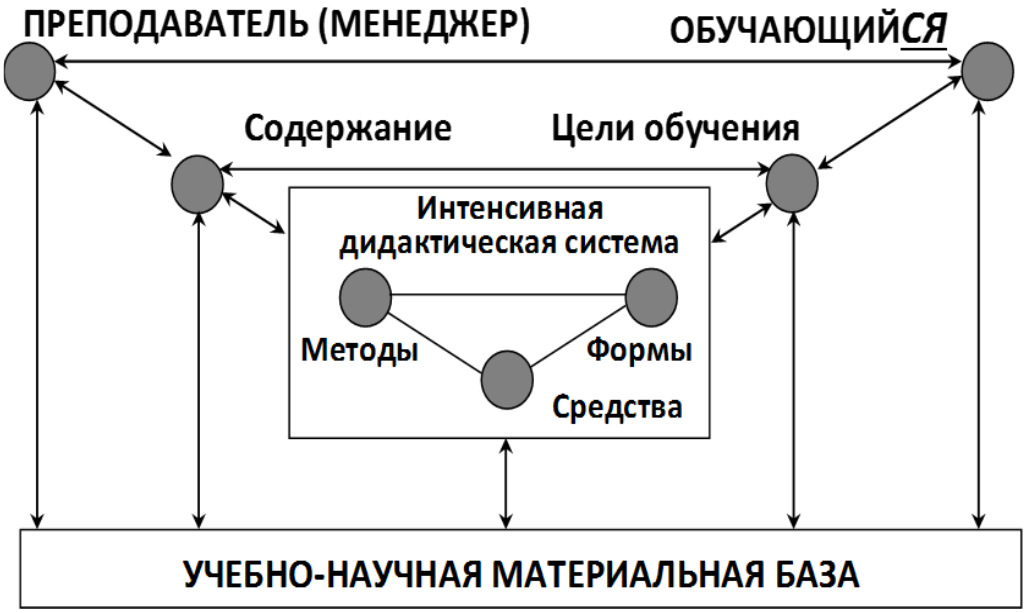


Рис. 9. Современная 8-элементная система интенсивного обучения персонала

2. Уясните общий замысел и типовые варианты организации взаимодействия менеджера (преподавателя) и подчиненного (обучающегося), изображенные на рисунке 10, а затем приведите примеры удачного и неудачного выбора каждого из пяти методов для обучения персонала:

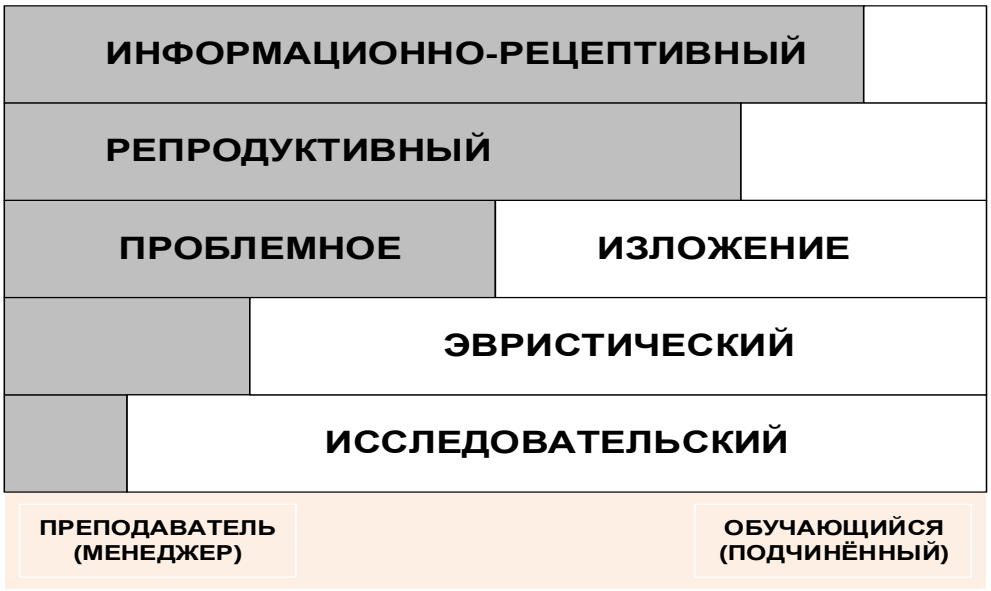


Рис. 10. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенций УК-6/1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине

1. Персональный менеджмент (самоменеджмент) как наука и искусство
2. Типология личности К.-Г. Юнга: сущность и современное значение.
3. Модель «от незрелости к зрелости личности» К. Арджириса: сущность и современное значение.
4. Модель личности и направления самосовершенствования менеджера (С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Удалов Ф.Е. и др.).
5. Методология самосовершенствования менеджера. Книга Т. Бойделла «Как улучшить управление организацией».
6. Актуальные проблемы управленческого консультирования. Книга А.И. Пригожина «Методы развития организации».
7. Деловая карьера: сущность, основные этапы, проблемы реализации.
8. ГСФ-метод: общая характеристика и прикладное значение в управлении.
9. ГСФ-метод. Генетическая подсистема формирования и развития личности.
10. ГСФ-метод. Субъектная подсистема формирования и развития личности.
11. ГСФ-метод. Функциональная подсистема формирования и развития личности.
12. Чтение как метод самосовершенствования личности.
13. Конспектирование и ведение деловых записей как методы самосовершенствования.
14. Ретроспективный обзор событий и размышление о текущих событиях как методы самосовершенствования.

15. Умение прислушиваться к внутреннему «Я» как метод самосовершенствования.
16. Смелость в использовании новых идей и экспериментирование с новыми типами поведения как метод самосовершенствования.
17. Укрепление силы воли, поддержание способности к восприятию нового как методы самосовершенствования.
18. Работа над высшим и низшим «Я» как метод самосовершенствования руководителя.
19. Планирование (составление рабочего плана) как метод самосовершенствования.
20. «Инвентарная сетка» как метод самосовершенствования руководителя.
21. Построение «логического дерева» как метод самосовершенствования руководителя.
22. Подготовка докладов, выступлений и публикаций как метод самосовершенствования руководителя.
23. Методы поддержания физического и психического здоровья (спортивные занятия, релаксация и медитация, правильное восприятие своей внешности, выработка компромиссных отношений и др.) в деятельности современного руководителя.
24. Методы взаимопомощи и поддержки (способность общения с собеседниками различных типов, групповое обучение) в деятельности руководителя.
25. Анкетирование, тестирование, эксперимент как методы изучения и формирования современного трудового коллектива.
26. Власть и влияние в организации. Административные и социально-психологические методы повышения эффективности управленческой деятельности.
27. Легитимная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
28. Поощрительная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
29. Принудительная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
30. Репрезентативная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
31. Ресурсная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
32. Власть связей: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
33. Экспертная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
34. Харизматическая власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
35. Рациональная власть: сущность и специфика реализации в конкретных условиях.
36. Универсальная и ситуационная концепции лидерства: сравнительный анализ.
37. Теории лидерских черт и атрибуции (Р. Хаус, Г. Юкл и др.): сущность и современное значение.
38. Поведенческие теории лидерства (Дж. Грэн, Р. Блейк, Дж. Моутон и др.): сущность и современное значение.
39. Ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, П. Герси, К. Бланчард и др.): сущность и современное значение.
40. Модель «Эффективный менеджер» (Дж. Конджер, Р. Канунго): сущность и значение для саморазвития менеджера.
41. Индекс эффективности работника (ИЭР): сущность и практическое значение.
42. Управление коммуникациями в современной организации: теория и практика.
43. Понятие «коммуникативный барьер». Виды коммуникативных барьеров, способы и средства их преодоления.
44. Деловая речь: понятие, место и роль в системе литературного языка. Современный менеджер как оратор.
45. Имидж современного руководителя: сущность и основные слагаемые.
46. Деловой имидж и деловая репутация организации: сущность, специфика, основные пути формирования и поддержания.
47. Понятие управленческого стиля. Современные классификации стилей управления и их практическое значение.
48. Сравнительный анализ стилей управления (концепция К. Левина).

49. Сравнительный анализ стилей управления (концепция Т. Бойделла).
50. Система интенсивного обучения (концепция А.А. Золотарёва): основные элементы и возможности для развития персонала современной организации.

Тест по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера»

1. Обособление персонального менеджмента в качестве самостоятельной управленческой дисциплины состоялось

1) на рубеже XIX-XX вв.
2) в первой половине XX в.
3) во второй половине XX в.
4) на рубеже XX-XXI вв.

2. Укажите фамилию ученого и соавтора одного из первых в России учебников по персональному менеджменту

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

3. Укажите фамилию российского ученого, автора книг «Дезорганизация», «Методы развития организации» и др.

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.И. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

4. Укажите фамилию российского ученого, автора книги «Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур»

1) С.Д. Резник
2) А.И. Пригожин
3) С.П. Мясоедов
4) О.С. Виханский
5) А.И. Наумов

5. Автор научной концепции «коллективного бессознательного», которая раскрывает глубинное содержание человеческой психики, –

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

6. Укажите фамилию известного ученого, автора книги «Губительные советы и ловушки менеджмента» («Flawed Advice and the Management Trap. How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not»)

1) Эрик Берн
2) Зигмунд Фрейд
3) Эрих Фромм
4) Карл Густав Юнг
5) Крис Арджирис

7. По признаку «цель создания» различают разновидности малых групп:

1) устойчивые / временные
2) открытые / закрытые
3) лабораторные / естественные
4) референтные / нереферентные / антиреферентные

8. Малые группы подразделяют на референтные и нереферентные по:

1) цели создания
2) степени значимости членства
3) характеру взаимосвязи с социальной средой
4) количеству членов

9. Лидер – это человек, который представляет:

1) только неформальную структуру малой группы
2) только формальную структуру малой группы
3) как общий случай – формальную, как частный – неформальную
4) как общий случай – неформальную, как частный – и формальную

10. Термин «позиция» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы
3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы
4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

11. Термин «внутренняя установка» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы
2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

12. Термин «роль» обозначает:

1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

13. Термин «статус» обозначает:

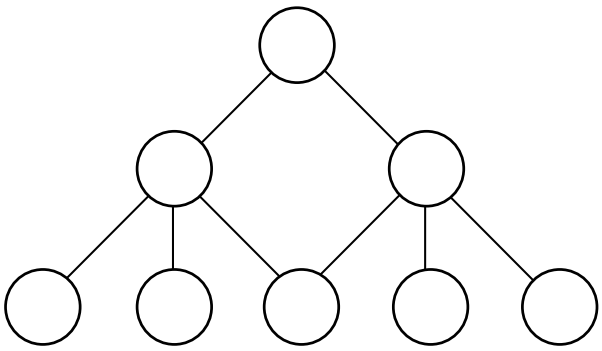
1) степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать психологическое влияние на других членов группы

2) официальное положение человека в системе социальных (групповых) отношений, обусловливающее меру его потенциального влияния на других членов группы

3) субъективное восприятие человеком собственного фактического положения в группе, авторитета и влияния на других членов группы

4) нормативно заданный, ожидаемый и коллективно одобряемый образец внутригруппового поведения человека

14. Представленная схема является комбинацией нескольких вариантов централизованной структуры коммуникаций, а именно:



1) фронтального и радиального

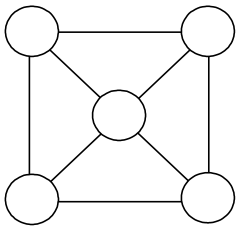
2) фронтального и иерархического

3) фронтального, иерархического и сетевого

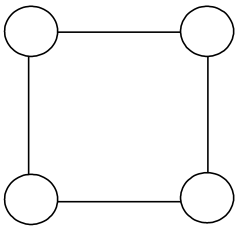
4) фронтального, иерархического и кругового

15. Свободное межличностное общение в малой группе обеспечивает вариант децентрализованной структуры коммуникаций:

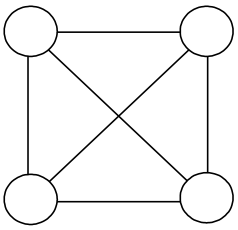
а)



б)



в)



16. Понятие «интеракционизм» применительно к деятельности человека и его отношениям с другими людьми означает:

1) единство официальной и неофициальной составляющих делового общения
2) взаимосвязь рационального и эмоционального элементов делового общения
3) единство статической и динамической структур малой группы
4) результат взаимодействия «внутренних» и «внешних» факторов

17. Родоначальником трансактного анализа считается:

1) Эдвин Локе
2) Эдгар Шайн
3) Эрик Берн
4) Эрих Фромм

18. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Продавец: «Конечно, эта модель лучше, но обойдется Вам значительно дороже».
Покупатель: «Именно её я и возьму».

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

19. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Начальник: «Вы снова опоздали на работу, и мне придется Вас наказать».
Подчиненный: «Я у Вас всегда крайний. Неужели у нас никто, включая руководство организации, не опаздывает?»

1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

20. Проанализируйте фрагмент диалога, указав соответствующую трансакцию:

Ковбой: «Красавица, не хотите ли взглянуть на моих чудесных лошадей?»
Девушка: «С удовольствием, я их люблю с раннего детства».

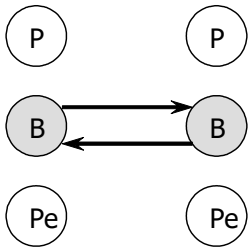
1) простая дополнительная
2) простая пересекающаяся
3) сложная дополнительная
4) сложная пересекающаяся

21. Проанализируйте следующий фрагмент диалога и укажите соответствующую ему дополнительную трансакцию:

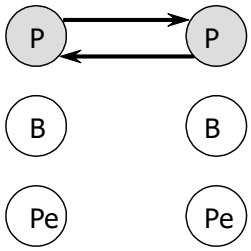
Опытный работник: «Советую Вам, коллега, хорошо изучить функциональные обязанности, особенно действия в нестандартных ситуациях».

Новый работник: «Благодарю Вас. Могу ли я рассчитывать на Вашу помощь?»

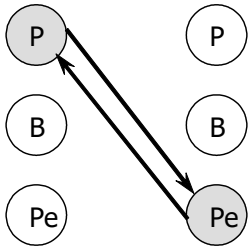
1)



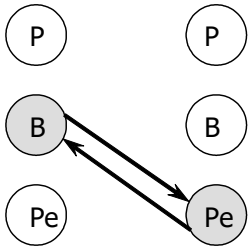
2)



3)



4)



22. Укажите парную характеристику качеств субъекта, в которой допущена логическая ошибка:

1) природное – культурное
2) биологическое – социальное
3) материальное – духовное
4) личностное – деловое
д) рациональное – эмоциональное

23. Выберите наиболее эффективную тактику урегулирования конфликта, стремясь не оказаться «третьим лишним»:

1) «атеизм»
2) «персонализм»
3) «субъективизм»
4) «экуменизм»

24. В качестве руководителя организации выберите оптимальную тактику взаимоотношений с неформальным лидером малой группы:

1) подавление, основанное на убеждении, что «начальник всегда прав»
2) игнорирование, внедрение принципа «для начальника все подчиненные равны»
3) демаркация границ, следование принципу «дружба дружбой, служба службой»
4) первый шаг навстречу, реализация принципа «век живи, век учись»

25. Наиболее эффективным для стимулирования инициативы и творчества сотрудников организации является метод обучения:

1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемного изложения
4) Ваш вариант _____

26. В общий ряд приемов снятия психофизиологического напряжения и активизации способностей человека НЕ вписывается:

1) гипноз
2) аутогенная тренировка
3) медитация
4) йога
5) аутсорсинг

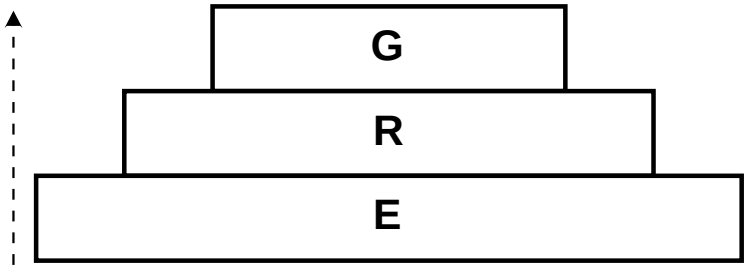
27. Автором «пирамиды» иерархии потребностей является:

1) Клейтон Альдерфер
2) Фредерик Герцберг
3) Абрахам Маслоу
4) Дуглас МакГрегор

28. Основными понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:

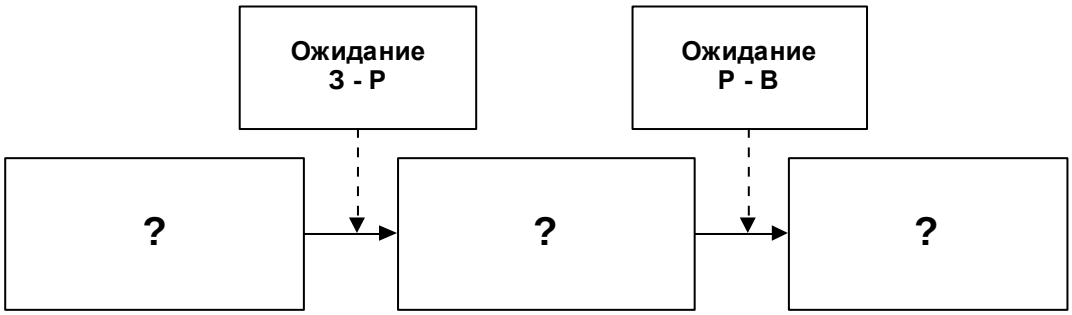
1) доминанта и субдоминанта
2) руководство и лидерство
3) прогресс и регресс
4) фрустрация и регрессия

29. Ключевыми понятиями ERG-теории Клейтона Альдерфера являются:



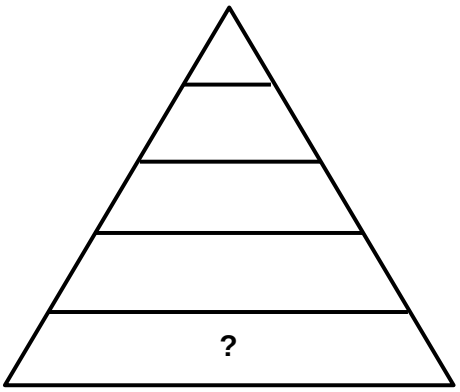
1) взаимосвязь, рост, существование
2) рост, существование, взаимосвязь
3) существование, взаимосвязь, рост
4) рост, взаимосвязь, существование

30. «Декодируйте» основные элементы теории ожиданий:



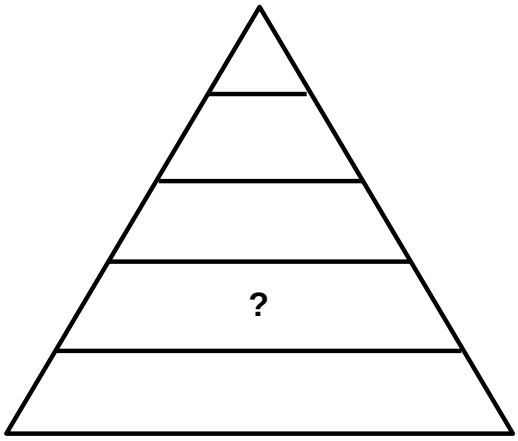
1) затраты – результат – вознаграждение
2) задание – руководство – вознаграждение
3) затраты – руководство – вознаграждение
4) задание – результат – валентность

31. Первый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



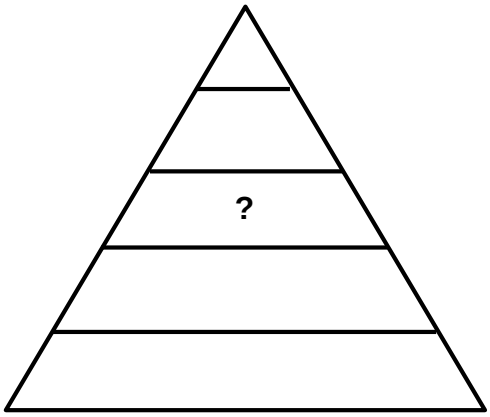
Правильный ответ: физиологические

32. Второй «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



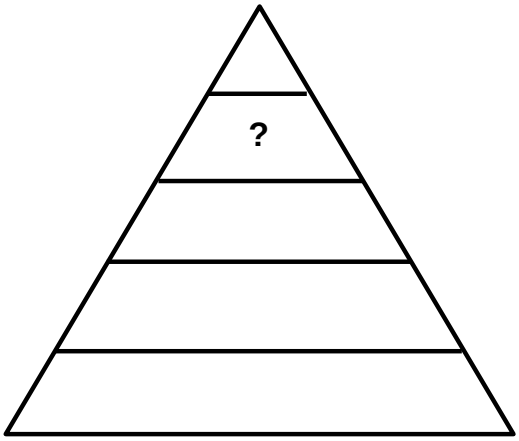
Правильный ответ: безопасности

33. Третий «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



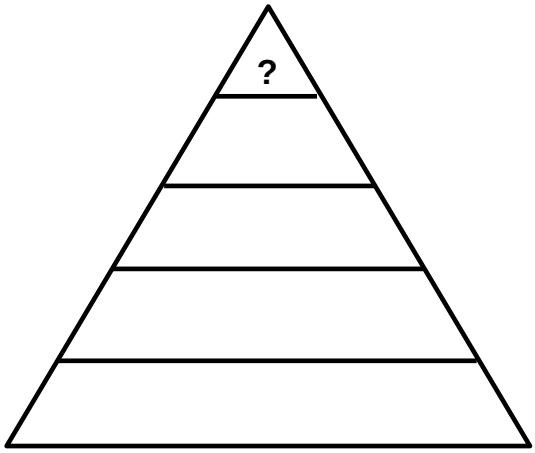
Правильный ответ: принадлежности (социальные)

34. Четвертый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



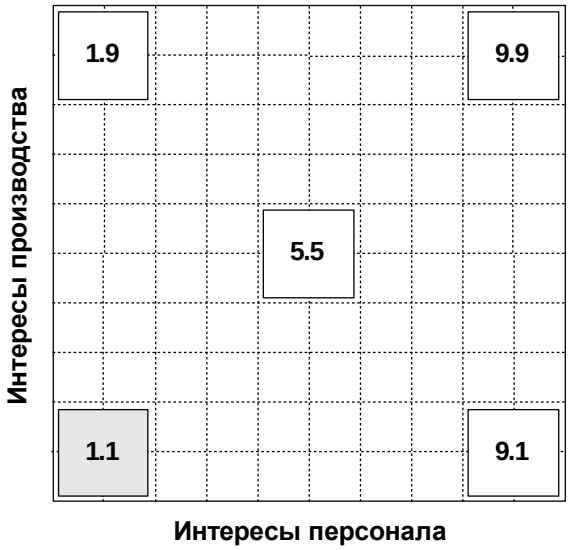
Правильный ответ: признания (самоуважения)

35. Пятый «этаж» пирамиды А. Маслоу именуют потребностями:



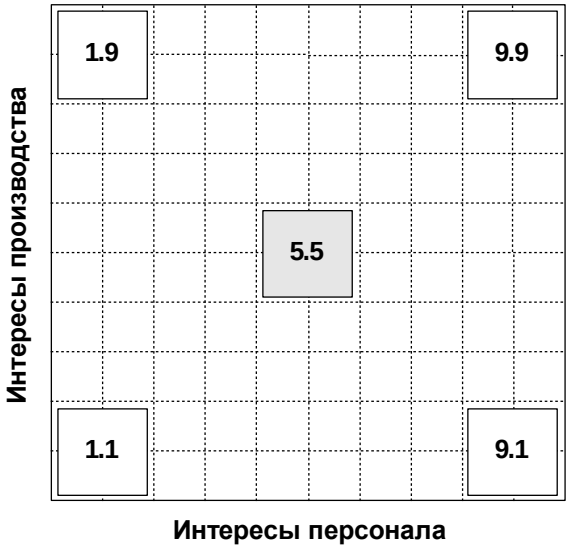
Правильный ответ: самовыражения (самореализации)

36. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.1» имеет обозначение:



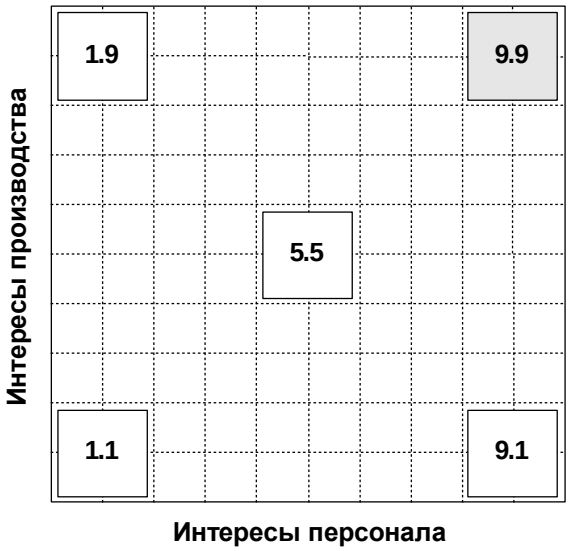
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

37. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «5.5» имеет обозначение:



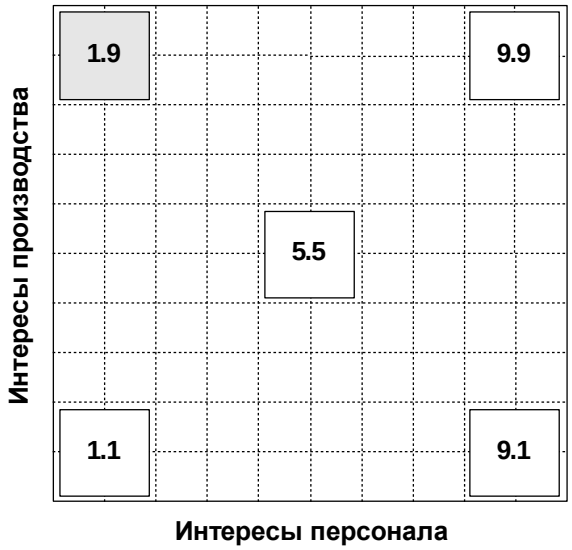
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

38. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.9» имеет обозначение:



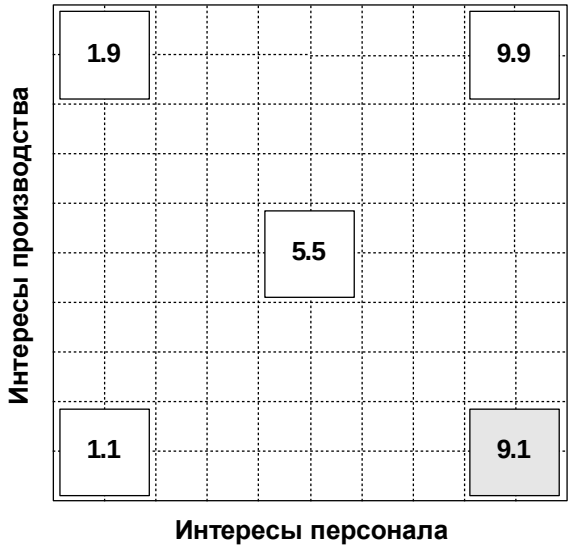
1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

39. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «1.9» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

40. В управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон сегмент «9.1» имеет обозначение:



1) «убогое» управление
2) управление клубом
3) управление, основанное на полномочиях
4) «серединное» управление
5) «обогащенное» управление

41. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) сударь – сударыня
2) господин – госпожа
3) мсье – мадам
4) молодой человек – девушка
д) император – императрица

42. Укажите пару категорий, в которую вкралась логическая ошибка:

1) официант – официантка
2) стюард – стюардесса
3) директор – директриса
4) секретарь – секретарша
д) работник– работница

43. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S1 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

44. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S3 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным

3) убеждающим
4) участвующим

45. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R1 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

46. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R3 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

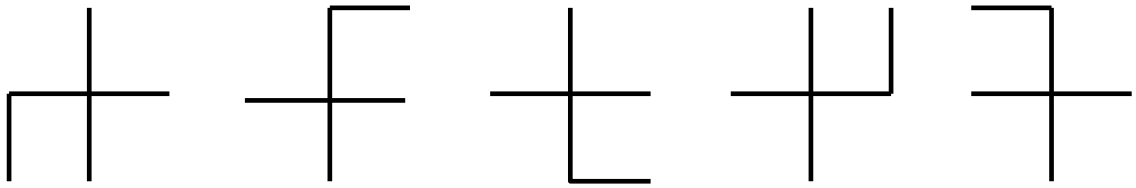
1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

47. В теории мотивации Фредерика Герцберга факторы А и Б именуют:



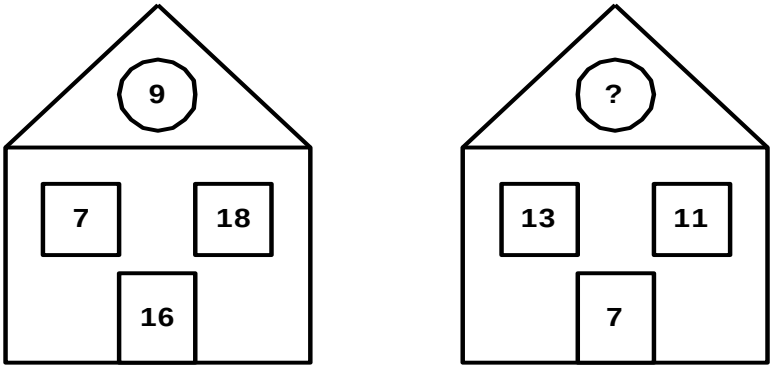
1) первичными и вторичными
2) материальными и духовными
3) гигиеническими и мотивирующими
4) основными и дополнительными

48. Исключите лишнюю фигуру:



1 2 3 4 5

49. Вставьте недостающее число:



Правильный ответ: 17

50. Решите анаграммы и исключите лишнее слово:

ОВЛАГ
КОА
БЬО
НИЕЙСЕ
ЙНУДА

Правильный ответ: Волга, Ока, Обь, Енисей, Дунай (лишнее слово)

51. Вставьте пропущенное число:

10 (17) 18
20 ( ) 45

Правильный ответ: 29

52. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S2 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

53. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда стиль руководства подчиненными S4 именуется:

S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4
Не способен и не готов, или ненадежен	Не способен, но проявляет готовность, или надежен	Способен, но не готов, или ненадежен	Способен и готов, или надежен

1) делегирующим
2) директивным
3) убеждающим
4) участвующим

54. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R2 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен

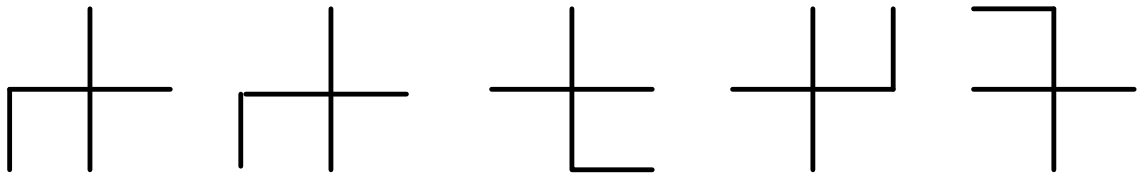
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

55. В ситуационной концепции лидерства Пола Герси и Кеннета Бланчарда позиция R4 характеризует подчиненного следующим образом:

Директивный	Убеждающий	Участвующий	Делегирующий
S1	S2	S3	S4
R1	R2	R3	R4

1) способен и готов, или надежен
2) способен, но не готов, или ненадежен
3) не способен и не готов, или ненадежен
4) не способен, но проявляет готовность, или надежен

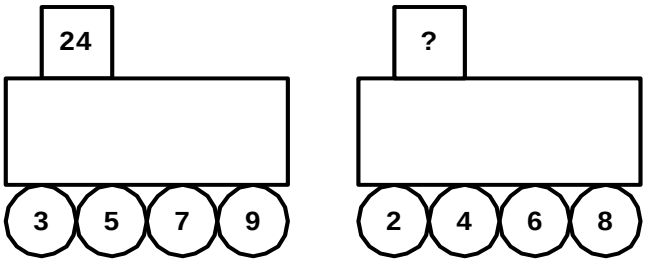
56. Расположите фигуры в нужной последовательности:



1 2 3 4 5

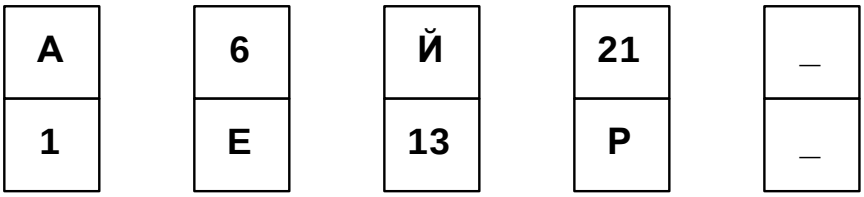
Правильный ответ: 1, 3, 4, 5, 2

57. Вставьте недостающее число:



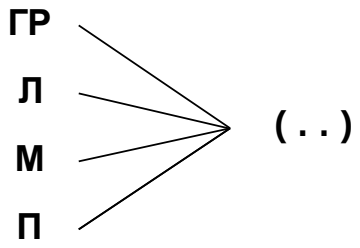
Правильный ответ: 20

58. Вставьте нужную букву и нужное число:



Правильный ответ: Ь (числитель), 30 (знаменатель)

59. Найдите общее окончание для слов:



Правильный ответ: ОТ

60. Исключите лишнее слово:

АБРИКОС
БОЛОТО
ВОДКА
РОССИЯ
ГАДОСТЬ

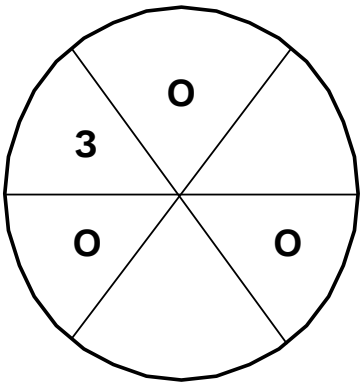
Правильный ответ: РОССИЯ

61. Вставьте недостающие буквы:



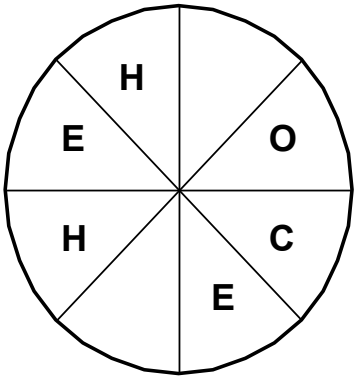
Правильный ответ: ПРАЗДНИК

62. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: ЗО<u>Л</u>О<u>Т</u>О

63. Вставьте недостающие буквы:



Правильный ответ: СО<u>М</u>НЕН<u>И</u>Е

64. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. Бихевиоризм (Т. подкрепления мотива)		
2. ERG-, или СВР-теория (К. Альдерфер)		
3. Теория справедливости (Дж. С. Адамс)		

Правильный ответ: 1 – П, 2 – С, 3 – П

65. Укажите, к какой группе (Содержательной или Процессуальной) относятся следующие теории мотивации:

Название теории	С	П
1. «Пирамида» А. Маслоу		
2. Теория ожидания (В. Врум)		
3. Теория двух факторов (Ф. Герцберг)		

Правильный ответ: 1 – С, 2 – П, 3 – С

66. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «Е» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)

3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

67. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «S» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

68. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

69. Согласно классификации, предложенной Робертом Киосаки, тип «B» – это:
1. Наёмный работник
2. Предприниматель (самозанятый)
3. Крупный бизнесмен
4. Инвестор

70. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий открытое столкновение противоположных мнений (позиций), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

71. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий оказание помощи новым сотрудникам (например, наставничество), называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

72. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, целесообразный для анализа внешней среды, разработки общей стратегии развития организации и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий

7. Интегрирующий

73. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий сосредоточение усилий на решении текущих (оперативных) задач, называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

74. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий формирование перечня мероприятий, назначение ответственных за их исполнение, указание контрольных дат и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

75. Согласно классификации Тома Бойделла, стиль управления, предполагающий подведение итогов работы за определенный период времени, поощрение (наказание) ответственных исполнителей и т.п., называется:
1. Конфронтационный
2. Поддерживающий
3. Теоретический
4. Практический
5. Планирующий
6. Оценивающий
7. Интегрирующий

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Точка зрения: «Трудно найти рабочего, который не затратил бы значительного количества времени на измышление способов, как замедлить работу и … сохранить вид, будто он работает нормально» (Ф. Тейлор).

Точка зрения: «Если мы внимательно рассмотрим … организацию, будет ли это правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, – она везде окажется непроизводительной … Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способности нашего оборудования? В неправильной организации» (Г. Эмерсон).

Проанализируйте высказывания классиков менеджмента применительно к российской действительности и ответьте на извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?».

Задание 2.

Один из родоначальников научного менеджмента, организационной психологии и управления персоналом Фрэнк Гилбрет (Джилбрет), работая подрядчиком в строительной сфере, однажды встретился с отцом-основателем научного менеджмента Фредериком Тейлором. Последний заметил, что строительство ведется непроизводительно. Фрэнк эмоционально возразил: «У меня работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у рабочих мокрые рубашки». И услышал невозмутимый ответ: «Когда у них будут сухие рубашки, тогда будет производительная работа!»

Благодаря каким достижениям Ф. Гилбрет стал активным сторонником тейлоризма? Чему учит этот исторический факт?

Задание 3.

В современной литературе персональный менеджмент (самоменеджмент) определяют по-разному: а) как индивидуальную технологию использования рабочего времени; б) как последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности; в) как самоуправление, процесс самодеятельности и возвышения личности; г) как саморазвитие, или «личную тектологию» (организационную науку управления самим собой).

В учебнике «Персональный менеджмент» (коллектив авторов под руководством проф. С.Д. Резника» указана цель персонального менеджмента, состоящая в том, чтобы научиться «наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни»[10].

А каково Ваше мнение по данной проблеме?

Выразите отношение к известному афоризму: «Век живи – век учись».

Какая из двух стратегий – профессионального или персонального развития – представляется Вам более эффективной в современных условиях? Поясните.

Задание 4.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-подразделения в крупной российской или мультинациональной компании. Одной из приоритетных задач, возложенных на Вас и коллег, является профессиональное обучение и переобучение персонала.

Опираясь на схему (рис. 1), опишите Ваши действия в ситуациях, когда анализ и оценка результатов недавнего тренинга, проведенного в организации, показали, что ИЭР: а) ≥ 1, б) ≤ 1.

[10] Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 22–23.

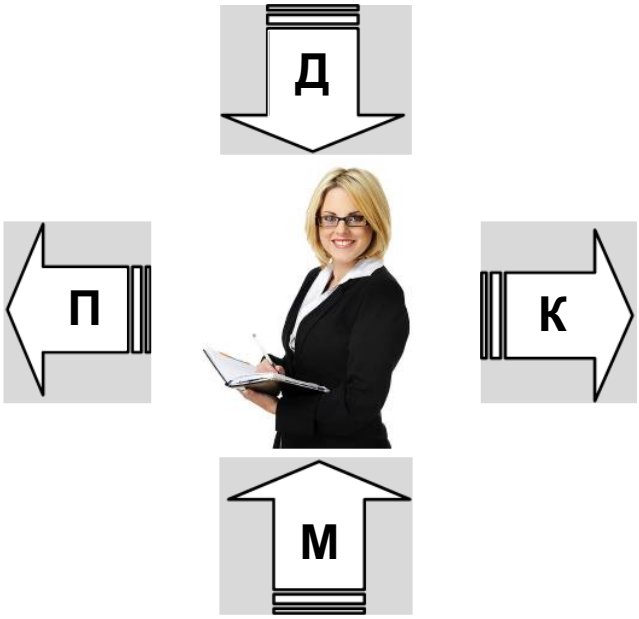


Рис. 1. Индекс эффективности работника (ИЭР) = П×К / Д×М

Задание 5.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
01. Ведение личных записей			
10. Чтение			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			

Задание 6.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
02. Ретроспективный обзор событий			
11. Конспектирование			
20. Обучение подчиненных			

Задание 7.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
03. Анализ текущих событий			
12. Составление плана («инвентарная сетка»)			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			

Задание 8.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
04. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции			
13. Способы запоминания материала			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			

Задание 9.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
05. Смелость в использовании новых идей и концепций			
14. Совершенствование логического мышления			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			

Задание 10.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
06. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения и управления			
15. Обучение на курсах и в вузах (дополнительное образование)			
24. «Совершенствование» темперамента и характера			

Задание 11.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
07. Укрепление силы воли			
16. Самостоятельное обучение (подбор обучающих программ)			
25. Выработка индивидуального стиля управления			

Задание 12.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	Особенности метода		
	сущность	возможности	ограничения
08. Развитие способности к восприятию инноваций			
17. Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов			
26. Развитие коммуникативных навыков			

Задание 13.

Вспомните систему методов самосовершенствования руководителя, предложенную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 1:

Таблица 1 – Система методов самосовершенствования руководителя (фрагмент)

Наименование метода	**Особенности метода**		
	сущность	**возможности**	**ограничения**
09. Работа на низшим и высшим «Я»			
18. Участие в профсоюзах, движениях и самодеятельных организациях			
27. Развитие групповых форм обучения			

Задание 14.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2:

Таблица 2 – Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
01. Конфронтационный			
02. Поддерживающий			

Задание 15.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2:

Таблица 2 – Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
03. Теоретический			
04. Практический			

Задание 16.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2:

Таблица 2 – Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
05. Планирующий			
06. Интегрирующий			

Задание 16.

Вспомните «семерку» стилей руководства, представленную в специальной работе Тома Бойделла и др. «Как улучшить управление организацией» (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.) и заполните фрагмент таблицы 2, дополнив ее характеристикой индивидуального стиля управления:

Таблица 2.

Основные стили руководства: сравнительный анализ (фрагмент)

Наименование стиля	Характеристики стиля		
	сущность и особенности	возможности (достоинства)	ограничения (недостатки)
07. Интегрирующий			
08. Индивидуальный			

Задание 17.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Физические, пространственные	•	•

Задание 18.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия

Личностные, персональные	• • •	• • •

Задание 19.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Языковые (лингвистические, семантические)	• • •	• • •

Задание 20.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Служебно-должностные, организационно-управленческие	• • •	• • •

Задание 21.

Организуя систему делового общения и выстраивая сеть коммуникаций, руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять современный арсенал способов и средств их преодоления.

Заполните таблицу, а затем поясните (аргументируйте) свои рекомендации:

Таблица 3 – Коммуникативные барьеры и методы их преодоления (фрагмент)

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемые действия
Культурные (политические, нравственные, религиозные и др.)	• • •	• • •

Задание 22.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия информационно-рецептивным методом.

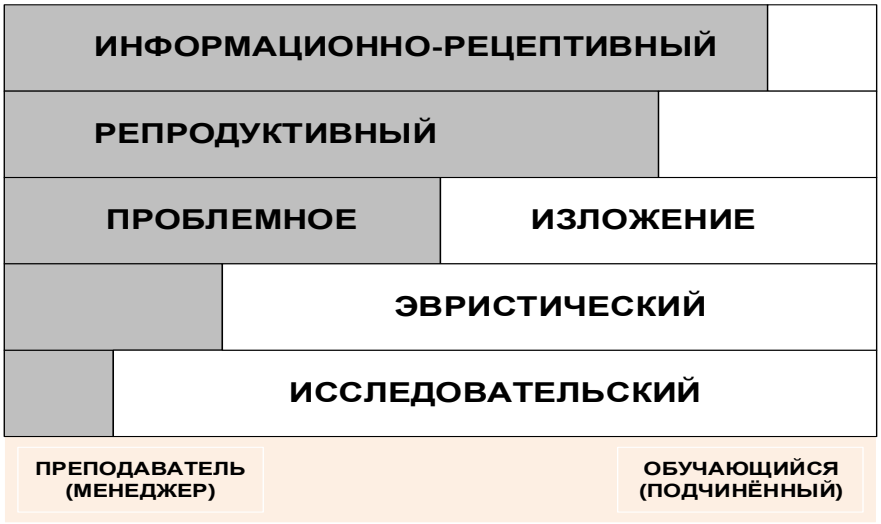


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Задание 23.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия репродуктивным методом.

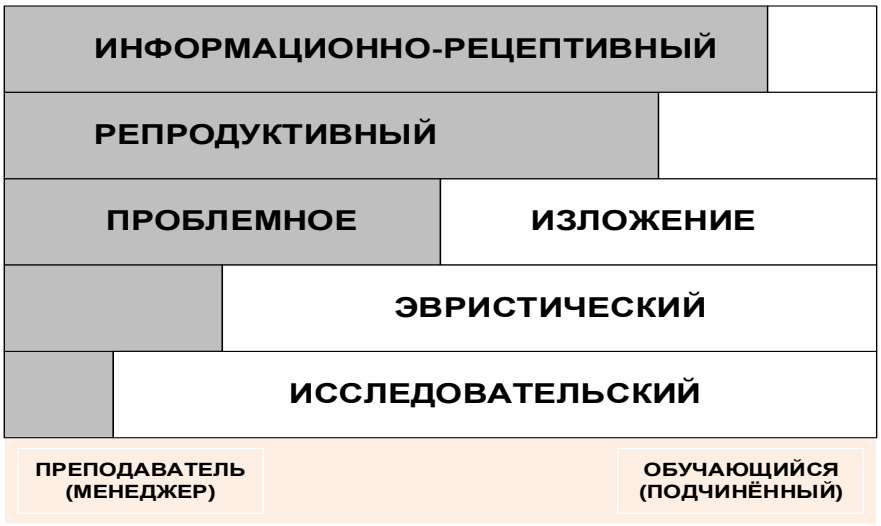


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Задание 24.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия проблемным методом.

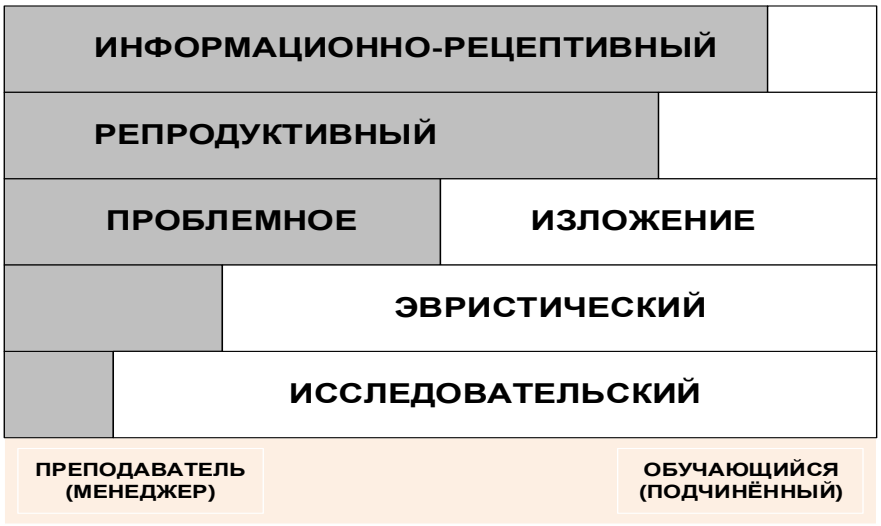


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

Задание 25.

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы (профиль организации – по Вашему усмотрению) и должны запланировать и организовать проведение тренинга для 2-3 категорий персонала.

Опираясь на методологию И. Лернера (рис. 2) и необходимые допущения, обоснуйте целесообразность проведения занятия с элементами исследовательского или эвристического методов.

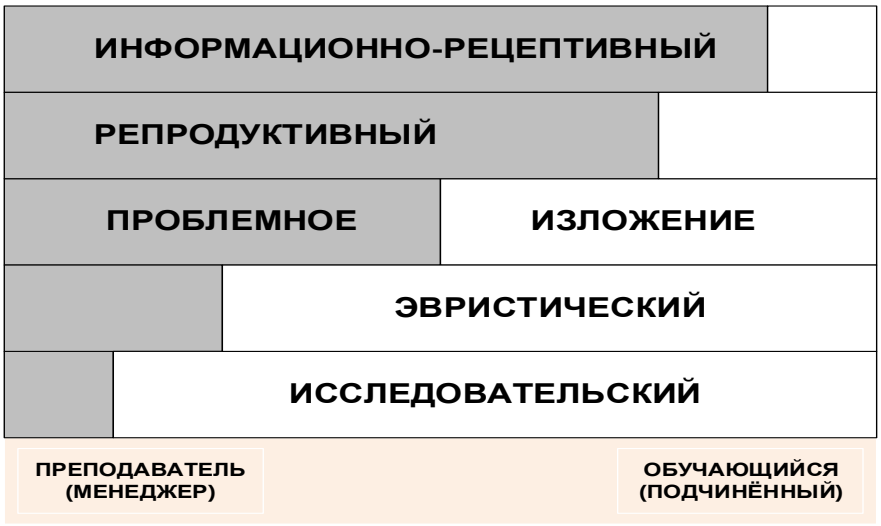


Рис. 2. Система общедидактических методов (версия И.Я. Лернера)

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в

семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными

проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме экзамена, к которому допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель практического занятия состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может предложить новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов; в частности, умением планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;
- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);
- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по данному курсу имеют определенную специфику. Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

Задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Общая теория и методология персонального менеджмента

Опираясь на знания, полученные в процессе изучения дисциплины «Современные теории менеджмента» и схему эволюции основных концепций менеджмента в XX веке, проанализируйте основные факторы конституирования персонального менеджмента как самостоятельной отрасли управленческой науки и учебной дисциплины.

В процессе изучения основной литературы необходимо постичь диалектику общекультурных, специальных и персональных качеств, образующих сплав модели личности менеджера.

Тема 2. ГСФ-концепция развития индивида и общества

Главная цель данной темы – уяснение сущности ГСФ-метода и содержания трех подсистем (генетической, субъектной, функциональной) развития личности и общества. Кроме того, в процессе ее изучения важно обратить внимание на прикладной аспект ГСФ-методологии, т.е. применимость к решению актуальных организационно-управленческих проблем.

Тема 3. Личностный рост менеджера как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)

Квинтэссенцией данной темы выступает методология саморазвития современного руководителя, изложенная на основе концепции Тома Бойделла и др. (Boydell T., Burgoyne J., Pedler M. A manager's guide to self-development. Fifth edition. – Maidenhead, McGraw-Hill Professional, 2007. 278 p.). Анализируя текст первоисточника, следует детально изучить характеристики 7 стилей управления и 27 методов самосовершенствования руководителя.

Тема 4. Основные концепции лидерства и пути их реализации

Изучите основную и, если нужно, дополнительную литературу, чтобы объяснить различия между универсальным и ситуационным подходами к проблеме лидерства.

Проанализируйте основные достоинства и недостатки 3-4 концепций лидерства.

Тема 5. Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера

Сформулируйте понятие «индивидуальный стиль управления» и рассмотрите его содержание в контексте 2-3 известных Вам классификаций управленческих стилей.

Тема 6. Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)

Познакомьтесь с моделью интенсивного обучения персонала и на примере какого-либо образовательного проекта или профессионального тренинга конкретизируйте содержание каждого из 8 элементов этой системы.

Опишите пять ситуаций, в которых использование общедидактических методов (концепция И. Лернера) представляется Вам наиболее эффективным, оптимальным.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 312 с. / https://znanium.ru/catalog/product/1893924

2. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 453 с. / https://znanium.ru/catalog/product/19132524

3. Садовская, В. С. Эгагогика: технологии самоменеджмента: учебное пособие / В. С. Садовская, В. А. Ремизов. – М.; Вологда: Инфра-Инженерия, 2024. – 144 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2171132

4. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 116 с. / https://urait.ru/bcode/543574

6.2. Дополнительная литература

5. Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2024. – 311 с. / https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-536045

6. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – М.: Юрайт, 2024. – 370 с. / https://urait.ru/bcode/536058

7. Планирование карьеры (Harvard Business Review on Managing Your Career). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 208 с. (Серия «Классика Harvard Business Review») Подробнее: https://www.labirint.ru/books/308567/

8. Свенцицкий, А. Л. Организационная психология: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2024. – 504 с. / https://urait.ru/bcode/534428

9. С чего начинается лидер (Harvard Business Review on What Makes a Leader). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 232 с. (Серия «Классика Harvard Business Review») Подробнее: https://www.labirint.ru/books/308577/

10. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. – 14th ed. / Fred Luthans, Brett C. Luthans, Kyle W. Luthans. — Charlotte (NC): Information Age Publishing Inc., 2021. — xx, 536 p. See also: https://archive.org/details/organizationalbe0011luth

11. Robbins S.P., Judge T.A. Essentials of Organizational Behavior. – 14th ed. – L.: Pearson, 2018. – 400 p. / See also: https://archive.org/details/essentialsoforga0000robb_04ed

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

12. Понуждаев, Э. А. Персональный менеджмент и самоменеджмент как общее и особенное, целое и часть // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. №1. С. 3 – 10 / https://www.mevriz.ru/annotations/2024/1/

13. 50+ концепций современного менеджмента, или Настольная книга для начинающих менеджеров / Под ред. Э. А. Понуждаева. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 268 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698768

14. Тромпенаарс Ф. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хайн Куберг. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2021. – 640 с. (Оригинал: Trompenaars F., Coebergh P.H. 100+ Management models. How to understand and apply the world's most powerful business tools. – Oxford (UK): Infinite Ideas Ltd., 2014. – xiii, 577 p.) / https://www.mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/100-klyuchevyix-modelej-i-konczepczij-upravleniya

6.4. Нормативные правовые документы

15. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

16. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

6.5. Интернет-ресурсы, справочные материалы

17. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
18. https://www.bloomberg.com
19. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
20. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
21. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
22. http://interbrand.com (100 best global brands)
23. https://ru.investing.com/
24. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
25. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
26. http://www.rbc.ru/
27. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
28. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
29. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
30. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

6.6. Периодические издания

31. Журнал «Вопросы психологии» / http://www.voppsy.ru/
32. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
33. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
34. «Психологический журнал» / http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
35. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / http://socis.isras.ru/
36. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с

обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ*

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Таблица 2.

Количество астрономических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Семестры*			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***22,5***	***22,5***			
лекционного типа (Л)		***4,5***	***4,5***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***18***	***18***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***65,25***	***65,25***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экзамен***	***Экзамен***			
	час.	***20,25***	***20,25***			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/4***	***108/4***			

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Раздел 1	**Персональный менеджмент**	**42,75**	**2,25**		**9**		**31,5**	
Тема 1.1	Общая теория и методология персонального менеджмента	14,25	0,75		3		10,5	П, Д
Тема 1.2	ГСФ-концепция развития индивида и общества	14,25	0,75		3		10,5	П, Д
Тема 1.3	Личностный рост как социальный феномен и оргсистема (концепция Т. Бойделла)	14,25	0,75		3		10,5	П, Д, Р
Раздел 2	**Руководство и лидерство**	**45**	**2,25**		**9**		**33,75**	
Тема 2.1	Основные концепции лидерства и пути	13,5	0,75		3		11,25	П, Д

	их реализации							
Тема 2.2	Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера	13,5	0,75		3		11,25	П, Д
Тема 2.3	Система интенсивного обучения персонала (концепция А.А. Золотарева)	13,5	0,75		3		11,25	П, Д, Р
Промежуточная аттестация		**20,25**						Экзамен
	Всего:	**108**	**4,5**		**18**		**65,25**	**20,25**

** Примечание. Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), практикум (П), эссе (Э), реферат (Р), дискуссия (Д) и др.*

*Действует с 01 сентября 2017 года в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры".