

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра корпоративного управления

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «10» мая 2017 г.

№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Заочная

(форма обучения)

Год набора – 2016

Москва, 2017

Автор(ы)–составитель(и):

д.с.н., доцент, профессор кафедры корпоративного управления
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Яхонтова Е.С.
(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

корпоративного управления д.э.н., профессор
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание)

Календжян С.О.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	способностью управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК-1.2	на уровне знаний: Основы самоменеджмента Основные требования к компетенции менеджера Принципы принятия решений и разновидности управленческих решений Методы оценки и развития организационной культуры Правила подготовки и проведения собраний Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Основы производственной деятельности организации Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда Структура организации

		<p>Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу</p> <p>Основы налогового законодательства Российской Федерации</p> <p>Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства</p> <p>Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц</p> <p>Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных</p> <p>Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом</p> <p>Порядок заключения договоров (контрактов)</p> <p>Нормы этики делового общения</p> <p>Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p> <p>Методы, способы и инструменты управления персоналом</p> <p>Методы анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>Политика управления персоналом организации</p> <p>Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Оценивать проблемы в области управления собой</p> <p>Определять проблемы в области организационной культуры и находить их решения</p> <p>Применять различные виды индивидуального и группового принятия решений</p> <p>Определять требования к подготовке и проведению собраний</p> <p>Организовывать работу персонала структурного подразделения</p>
--	--	--

		<p>Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации</p> <p>Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения</p> <p>Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала</p> <p>Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала</p> <p>Внедрять стратегию по управлению персоналом</p>
		<p>на уровне навыков:</p> <p>Базовыми навыками самоменеджмента</p> <p>Разработка программы совершенствования организационной культуры</p> <p>Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом</p> <p>Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом</p> <p>Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале</p> <p>Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике</p> <p>Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал</p> <p>Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению</p>
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»	ПК-1.2	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теории управления персоналом и его мотивации</p> <p>Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p>

<p>утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>		<p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Технологии оперативного управления персоналом организации</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p>Теории и методы управления развитием персонала</p> <p>Экономика труда</p> <p>Организационно-штатная структура организации</p> <p>Политика управления персоналом и социальная политика организации</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Порядок урегулирования трудовых споров</p> <p>Требования и правила проведения аудита работы с персоналом</p> <p>Формы социального партнерства и взаимодействия с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, и иными организациями</p> <p>Порядок оформления кадровых документов и придания им юридической силы</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p>Применять методы оперативного управления персоналом организации</p> <p>Контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи</p> <p>Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p> <p>Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда</p> <p>Составлять планы деятельности структурного подразделения организации</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов</p>
--	--	---

		<p>структурного подразделения для формирования бюджетов</p> <p>Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации</p> <p>Представлять интересы организации и вести переговоры с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров</p> <p>Проводить аудит результатов работы с персоналом</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Планирование деятельности подразделения и персонала</p> <p>Оперативное управление персоналом подразделения организации</p> <p>Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета</p> <p>Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов</p> <p>Проведение инструктажа по охране труда</p> <p>Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения</p> <p>Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/01.7 Разработка системы стратегического управления</p>	ПК-1.2	<p>на уровне знаний:</p> <p>Требования к стилям управления и реакцию подчиненных на стиль управления руководителя</p> <p>Закономерности групповой работы</p> <p>Технологии создания и развития команд</p> <p>Сущность и содержание управления, проблем мотивации, лидерства и руководства, социально-этических аспектов управления</p> <p>Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала</p> <p>Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов</p>

персоналом организации		<p>Методы анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p>Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Определять проблемы групповой динамики и выбирать подходящую модель поведения</p> <p>Применять различные виды индивидуального и группового принятия решений</p> <p>Определять требования к подготовке и проведению собраний</p> <p>Использовать современный инструментарий управления человеческими ресурсами, методы формирования и поддержания этичного климата в организации и навыки деловых коммуникаций</p> <p>Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p>
---------------------------	--	---

		<p>Разрабатывать корпоративные социальные программы</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Организация групповой работы Постановка стратегических целей в управлении персоналом Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала Формирование системы оплаты и организации труда Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>	ПК-1.2	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности Организация управления развитием организации Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности Методы оценки, результатов и эффективности труда Методы внедрения системы управления персоналом Основы работы по профориентации Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале Цели, стратегия развития и бизнес-план организации Теории и методы формированию бренда организации Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы</p>

	<p>Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом</p> <p>Рассчитывать бюджет в области управления персоналом</p> <p>Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения</p> <p>Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач</p> <p>Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Формировать и проводить социальную политику и социальные программы</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации</p> <p>Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации</p> <p>Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала</p> <p>Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации,</p>
--	---

		автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часов, 2-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 24, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 18 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 75 академических часов, контроль – 9 академических часов.

Дисциплина Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется на 2-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й курс).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.ОД.7 «Корпоративные стратегии» (3-й курс), Б1.В.ДВ.2.1 «Коммуникационный менеджмент» (3-й курс), Б1.В.ОД.10 «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» (2-й курс).

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Курс											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		24		24										
лекционного типа (Л)		6		6										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		18		18										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		75		75										
Промежуточная аттестация	форма	экзамен												
	час.	9		9										
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3		108/3										

3. Содержание и структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемост и, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Основы самоменеджмента	16	2		2		12	Д, Т
Тема 2	Принятие решений	16	0		4		12	Д, Э
Тема 3	Навыки презентации	16	2		2		12	Д
Тема 4	Управление групповой работой	16	0		4		12	Т, Д
Тема 5	Управление культурой	16	2		2		12	Д, Т
Тема 6	Проведение собраний и деловых встреч	19	0		4		15	Т
Промежуточная аттестация		9						экзамен
Всего:		108	6		18		75	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы самоменеджмента

Профессионализм менеджера и самоуправление. Базовые принципы управления собой. Саморегуляция эмоций. Стресс и стресс менеджмент. Практические приемы адаптации к сложным ситуациям. Групповые упражнения, последующая дискуссия.

Тема 2. Принятие решений

Управленческие решения и их типы. Вовлечение персонала в процесс принятия решений. Развитие персональной ответственности. Иррациональные и рациональные решения. Закономерности принятия решений. Поведенческие ловушки. Групповая работа в режиме фасилитации World Cafe. Деловая игра Последующая дискуссия.

Тема 3. Навыки презентации

Цель презентации, ее структура и КФУ. Правила подготовки презентации. Принципы успешной презентации. Правило «Трех». Метод AIDA. Вербальный контакт. Интерактивность. Вопросы аудитории. Методы работы с возражениями аудитории. Групповое упражнение.

Тема 4. Управление групповой работой

Особенности группы и групповой работы. Преимущества групповой работы. Групповая динамика и задачи менеджера. Статус-ролевая структура группы. Деловая игра с помощью конструктора МТа. Последующая дискуссия.

Тема 5. Управление культурой

Организационная культура как объект и фактор управления. Составные элементы культуры, ее роль в достижении успеха современной компании. Типы организационных культур и роли менеджеров. Сила культуры. Оценка культуры. Подходы к изменению и развитию организационной культуры. Работа с кейсом. Дискуссия.

Тема 6. Проведение собраний и деловых встреч

Особенности подготовки и проведения собраний и деловых встреч. Роли менеджера при проведении собрания. Участники собрания и их права. Факторы успеха собрания. Современные методы группового решения проблем. Деловая игра «Подготовка и участие в тендере на строительство пирамиды». Последующая дискуссия.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Основы самоменеджмента	Диспут, тестирование
Принятие решений	Диспут, эссе
Навыки презентации	Диспут
Управление групповой работой	Тестирование, диспут
Управление культурой	Тестирование, диспут
Проведение собраний и деловых встреч	Тестирование

4.1.2. Экзамен по дисциплине Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Тестовые задания для текущего контроля знаний по курсу «Профессиональные навыки менеджера»

Перед ответами на вопросы внимательно прочитайте задания.

1. Выделите факторы профессионального выгорания менеджера:
 - a. Нестабильность
 - b. Постоянная усталость
 - c. Страх потери работы
 - d. Интенсивное общение
 - e. Снижение восприимчивости

2. Определить факторы самоуправления:
 - a. Обучаемость
 - b. Реакция на вызовы среды
 - c. Внушаемость
 - d. Уверенность в себе
 - e. Ясность своих ценностей, целей
 - f. Статус человека

3. Какие мотивирующие потребности опосредовано выражаются в работе:
 - a. Физиологические и чувственного наслаждения
 - b. Отрицательного реагирования на некоторые ситуации
 - c. Привязанности и принадлежности
 - d. Исследования и самовыражения

4. Самая высокая степень риска и неопределенности характерны для какого типа управленческих решений?
 - a. Рутинные
 - b. На грани полномочий
 - c. Стандартные
 - d. Творческие

5. Какое название имеет такой фактор группового поведения, как потеря связи между личными усилиями и результатом групповой работы?
 - a. Социальное сравнение

- b. Социальная лень
- c. Социальная фасилитация
- d. Вмешательство свидетели
- e. Групповое мышление

6. К какому лидерскому инструменту применимо определение «побуждение человека подумать о себе»?

- a. Наставничество
- b. Личный пример
- c. Коучинг
- d. Аргументированное убеждение

7. Процесс управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и личностного влияния, характеризует

- a. Формальное лидерство
- b. Неформальное лидерство

8. Основание влияния управленческого лидера:

- a. Сила авторитета личности лидера
- b. Статусная власть и сила санкционирующего воздействия приказов и распоряжений

9. К информационным ролям управленческого лидера относятся:

- a. Монитор
- b. Распространитель информации
- c. Переговорщик
- d. Держатель ресурсов

10. Директивный стиль лидерства – это

- a. направляющий, руководящий, управляющий, указующий, устанавливающий нормы и правила;
- b. объясняющий, разъясняющий и детализирующий, убеждающий;
- c. ободряющий, обнадеживающий, сотрудничающий;
- d. обязующийся наблюдающий, отслеживающий, выполняющий.

11. Какой стиль лидерства эффективен при средней степени готовности подчиненных к выполнению задачи?

- a. Директивный
- b. Продающий
- c. Участвующий
- d. Делегирующий.

12. Основные функции лидера:

- a. Контроль и оценка
- b. Определение направления
- c. Объединение людей.
- d. Мотивация и побуждение

13. К деструктивным ролям в рамках группового взаимодействия относят:

- a. Уточнитель
- b. Шутник
- c. Ищущий признания
- d. Монополист

14. Определите самый сложный с точки зрения управления уровень групповой динамики:

- a. Содержание работы
- b. Организация взаимодействия
- c. Проблемы принадлежности и взаимных отношений
- d. Нормативный
- e. Неосознанных аспектов

15. При какой численности группы критически важны структура и разделение ролей?

- a. При любой
- b. От 7 и более
- c. От 12
- d. Более 25

Тест № 16

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Какие понятия раскрывают сущность организационной культуры?

- А) доминирующие в организации ценности и ее философия;
- Б) нормы и правила, регулирующие поведение персонала;
- В) ожидания и чувства сотрудников;
- Г) язык и ритуалы.

Тест № 17

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какой уровень требований к поведению персонала является наиболее мягким?

- А) правила;
- Б) нормы;
- В) традиции.

Тест № 18

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: В чем особенность сильной культуры компании?

- А) каждое подразделение имеет свое видение миссии и целей компании,
- Б) наличие ясных миссии и стратегии компании,
- В) сложность смешивания с другими культурами при объединении или поглощении компаний друг другом,
- Г) наличие харизматичных лидеров.

Тест № 19

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какой тип культуры культивирует такие ценности как творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат?

- А) клановый,
- Б) иерархический,
- В) адхок,
- Г) рыночный.

Тест № 20

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: С какими процессами связывают влияние культуры на степень эффективности деятельности компании?

- А) принятие решений и контроль;
- Б) коммуникация и приверженность работников,
- В) оценка и развитие;
- Г) восприятие среды компании и оправдание своего поведения.

Тест № 21

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: Почему психологический контракт является наиболее сложной стороной управления отношениями?

- А) в виду его неформальности и отсутствия определенной формы;
- Б) в виду его статичности и неподверженности изменениям в динамичной бизнес-среде,
- В) в виду его динамичности.

Тест № 22

Задание. *Отметьте номера всех правильных ответов.*

Вопрос: В чем отличие сознательной приверженности персонала от вынужденной?

- А) она основана на обстоятельствах, затрудняющих уход из компании;
- Б) она основана на полном принятии работниками ценностей компании, желание сохранить свое членство в компании, поддерживать отношения с коллегами и оставить след в компании, готовности прилагать усилия для достижения целей компании и во имя компании;
- В) она негативно влияет на эффективность работы;
- Г) она предполагает справедливость процедур, и поддержку со стороны менеджмента, признание ценности работников.

Тест № 23

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какие элементы культуры компании относятся к субъективным?

- А) рабочие условия, цели и структура, системы и стили управления;
- Б) ожидания, убеждения и ценности работников;
- В) правила, символика и технологии.

Тест № 24

Задание. *Отметьте номер правильного ответа.*

Вопрос: Какой элемент культуры называют "корпоративной ДНК"?

- А) ритуалы и процедуры,
- Б) общие ценности,
- В) стиль управления.

Тест № 25

Задание. *Отметьте номера правильных ответов.*

Вопрос: Какие ценности в основе культуры, открытой к инновациям?

- А) уважение, доверие, открытость;
- Б) ориентация на клиента, непрерывное развитие;
- В) новаторы, творчество, технические таланты.

Критерии оценки результатов:

0 неправильных ответов – отлично

от 1 до 3 неправильных ответов – хорошо

от 4 до 6 неправильных ответов - удовлетворительно

более 7 неправильных ответов – неудовлетворительно

Примерные темы эссе и диспутов

1. Потенциал менеджера и преодоление деструкторов.
2. Какие решения нужно принимать для эффективности компании
3. Профессиональный менеджер и его отличительные черты
4. Эффективные методы группового принятия решений
5. Совершенствование корпоративной культуры для стратегии инновационного развития компании.
6. Вовлечение сотрудников в процесс разработки и принятия решений.
7. КФУ эффективного совещания.
8. Типичные ошибки неопытного руководителя в управлении трудовым коллективом и способы их преодоления.
9. Преемственность в управлении: проблемы и решения.
10. Развитие доверия между руководителем и подчиненными.
11. Оценка подчиненного и принятие решений.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	способность управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК ОС-1.2 способность управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности	Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Использует методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности	Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Корректно применяет методику составления и практической реализации бизнес- плана с использованием информационных технологий Корректно применяет методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этап формирования компетенции (ПК-1.2) в процессе освоения образовательной программы.

Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера»

1. Предмет и сфера приложения управленческого труда.

2. Аспекты профессиональной деятельности руководителей
3. Специфические особенности управленческого труда
4. Основные этапы карьеры руководителя. Карьерные ориентации
5. Сущность самоменеджмента: «круг правил» самоменеджмента и преимущества самоменеджмента
6. Аспекты самоменеджмента, компетенции менеджера
7. Методы самоменеджмента
8. Организационные технологии самоменеджмента
9. Методика анализа рабочего дня: самофотография рабочего дня
10. Основные правила планирования рабочего дня
11. Требования к личности руководителя
12. Модульный подход к личности руководителя
13. Открытость личности. «Окно Джогари»
14. Отношение руководителя к жизни (по Т.А.Харрису)
15. Память руководителя
16. Приемы мнемотехники
17. Коммуникативные качества руководителя
18. Стресс в деятельности руководителя
19. Составляющие лидерства
20. Стили лидерства: характеристики, возможности и ограничения
21. Управленческие роли: границы применения и нормы поведения в рамках ролей
22. Модерирование и фасилитация применительно к организации собраний
23. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену.
24. Стратегия влияния.
25. Ситуационное лидерство.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение

3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим

		элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины
--	--	--

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенции ПК-1.2.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) – 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к экзамену.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы

- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.

9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.

10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии (диспуте):

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине Б1.В.ОД.4 «Профессиональные навыки менеджера» как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

- Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

- Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения – своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

- Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

- Свободно плавающая дискуссия – когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;

- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Процедура подготовки к промежуточной аттестации:

Итоговый контроль – экзамен. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Сибирякова Т.Б. Основы профессионального развития менеджера (введение в направление подготовки) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Т.Б. Сибирякова— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, 2014.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56021.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Ермолаева, Л.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: ФЛИНТА, 2014. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=51792
3. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Юкаева В.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4448>

6.2. Дополнительная литература

1. Петрова Ю.А. Профессиональное выгорание менеджеров [Электронный ресурс]/ Ю.А. Петрова— Электрон. текстовые данные.— М.: Интел-Синтез, 2010.— 164 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/864.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Друкер П. Эффективный руководитель [Электронный ресурс] : . — Электрон. дан. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 231 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=62098
3. Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>
4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>
5. Журнал «Проблемы теории и практики управления», [http:// www. uptp.ru](http://www.uptp.ru)

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html> - Экономика фирмы. Менеджмент
2. <http://www.inBentech.ru/lib/management/> - Общий менеджмент
3. <http://Bestnik.Uapa.ru/ru-ru/issYe/2014/03/>- Вопросы управления
4. <http://www.Yecs.ru/> - Управление экономическими системами
5. http://stydopedia.ru/2_12148_shkola-nauchnogo-Upravljeniya-f-teylora.html - Школа научного управления Ф. Тейлора
6. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sistemnyy-podhod.html> - Системный подход
7. <http://biofile.ru/psy/11690.html> - Межличностные отношения
8. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-33/25.htm> - Мотивация и стимулирование персоналом
9. <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organiZacii/> - Теория организации
10. <http://www.bibliotekar.ru/Upravlennie-personalom-2/> - Организационное поведение и управление персоналом

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Программные продукты Microsoft Windows: Excel, Word, Power Point, программа «Antiplagiat.ru», программа «Project Expert» for Windows.