

**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 «29» мая 2018 г.

№ 10

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 «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 – 2018

Москва, 2018

Автор(ы)–составитель(и):д.с.н., доцент, профессор кафедры корпоративного управленияЯхонтова Е.С.*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)**(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

корпоративного управления д.э.н., профессорКаленджян С.О.*(наименование кафедры)**(ученая степень и(или) ученое звание)**(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.06 «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	способность управлять группами (командами) сотрудников, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.06 «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 Трудовое законодательство и иные акты,

		<p>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>
--	--	---

Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации
 Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения
 Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
 Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала
 Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала
 Внедрять стратегию по управлению персоналом

на уровне навыков:

Базовыми навыками самоменеджмента
 Разработка программы совершенствования организационной культуры
 Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом
 Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом
 Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале
 Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике
 Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал
 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»</p> <p>утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>	<p>ПК-1.2</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теории управления персоналом и его мотивации Формы и методы оценки персонала и результатов их труда</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности Технологии оперативного управления персоналом организации Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Теории и методы управления развитием персонала Экономика труда Организационно-штатная структура организации Политика управления персоналом и социальная политика организации Цели, стратегия развития и бизнес-план организации Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале Порядок урегулирования трудовых споров Требования и правила проведения аудита работы с персоналом Формы социального партнерства и взаимодействия с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, и иными организациями 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 Применять методы оперативного управления персоналом организации Контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи Определять показатели эффективности</p>
---	---------------	--

		<p>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 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>	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,</p>

<p>Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации</p>		<p>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> <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</p>
--	--	---

		<p>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</p> <p>Постановка стратегических целей в управлении персоналом</p> <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Формирование системы оплаты и организации труда</p> <p>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>	<p>ПК-1.2</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и эффективности труда</p> <p>Методы внедрения системы управления персоналом</p> <p>Основы работы по профориентации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план</p>

организации
Теории и методы формирования бренда
организации
Требования охраны и безопасных условий
труда

на уровне умений:

Производить анализ деятельности по
управлению персоналом, разрабатывать
показатели эффективности работы
Формировать планы и мероприятия по
управлению персоналом
Рассчитывать бюджет в области управления
персоналом
Определять зоны ответственности
работников и подразделений, ставить задачи
руководителям подразделений и
обеспечивать ресурсы для их исполнения
Контролировать и корректировать
исполнение поручений и задач
Управлять эффективностью и
вовлеченностью персонала, дисциплиной
труда и соблюдением безопасных условий
труда
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
Работать с информационными системами и
базами данных по вопросам управления
персоналом
Проводить аудит и контроллинг в области
управления персоналом
Формировать и проводить социальную
политику и социальные программы
Вести переговоры с поставщиками услуг по
условиям заключаемых договоров
Производить закупочные процедуры,
оформлять и анализировать

на уровне навыков:

Планирование деятельности и разработка
мероприятий по управлению персоналом для
реализации стратегических целей
организации
Внедрение политик, планов, программ,
процедур и технологий по управлению
персоналом
Построение организационной структуры с

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.06 «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.06 «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.06 «Профессиональные навыки менеджера» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплины базовой части Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й курс).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.06 «Профессиональные навыки менеджера», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.08 «Корпоративные стратегии» (3-й курс), Б1.В.ДВ.02.01 «Управление конфликтами» (3-й курс), Б1.В.ДВ.03.02 «Лидерство» (3-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.06 «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.06 «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.06 «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 <i>(по усмотрению преподавателя)</i>	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.06 «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.06 «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 готовится 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.Yara.ru/ru-ru/issue/2014/03/>- Вопросы управления
4. <http://www.Yecs.ru/> - Управление экономическими системами

5. http://stUdopedia.ru/2_12148_shkola-naUchnogo-UpraBleniya-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/bi3nes-33/25.htm> - Мотивация и стимулирование персоналом
9. <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organiZacii/> - Теория организации
10. <http://www.bibliotekar.ru/UpraBlenie-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.