

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и менеджмента



Рабочая программа дисциплины

ЛИДЕРСТВО

*основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент,
уровень бакалавриата*

*Одобрена на заседании
кафедры экономики и менеджмента
Протокол № 5 от 23 июня 2020 г.
Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент Н.Ю. Ахапкин*

*Автор – составитель:
к.э.н., доцент А.В. Трубицын
к.п.н. Е.В. Хозова*

Москва 2020

1. Цель, задачи и перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Цель: обеспечение достижения планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций выпускников) на этапе изучения дисциплины.

Задачами изучения дисциплины являются:

- получение студентами знаний основ повышения успешности в рыночной среде и сфере бизнеса, усиление конкурентоспособности личности;
- дать студентам представление об основных подходах к реализации лидерства в контексте технологии управления человеческими ресурсами;
- овладение современными навыками развития лидерских качества;
- овладение технологиями мотивирования: умение выявлять потребности других и использовать их для достижения своих целей.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Наименование компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
ОК-5: способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	<p>Знать (З):</p> <ul style="list-style-type: none"> - этические и правовые нормы управления коллективом; - современные методы социальной психологии и возможности их использования при анализе профессионального взаимодействия и делового общения в межкультурной среде <p>Уметь (У):</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать основные этические принципы в жизненных ситуациях и профессиональной деятельности; - психологически грамотно организовывать индивидуальную деятельность, межличностное и межгрупповое взаимодействие людей и эффективно выполнять управленческие функции, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия. <p>Владеть (В):</p> <ul style="list-style-type: none"> - приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия. 	<p>3-1</p> <p>3-2</p> <p>У-1</p> <p>У-2</p> <p>В-1</p>
ОПК-2: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p>Знать (З): принципы и методы принятия решений в организации; основные модели и технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Уметь (У): анализировать проблемные ситуации, возникающие в организациях, условия и ресурсы решения конкретных проблем; осуществлять целевую ориентацию управленческого решения; осуществлять критический анализ и коррекцию выявлять и исследовать альтернативные варианты</p>	<p>3-1</p> <p>У-1</p>

Наименование компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
	<p>решений; нести ответственность за принятие управленческих с позиций их социальной значимости.</p> <p>Владеть (В): методами, навыками и практическими приемами принятия решений с позиций их социальной значимости.</p>	В-1
<p>ПК-1: владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Знать (З):</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные теории в области управления человеческими ресурсами; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации; основные концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. <p>Уметь (У):</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию групповой работы персонала организации; диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия решений в области управления человеческими ресурсами; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. <p>Владеть (В):</p> <ul style="list-style-type: none"> - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; навыками деловых коммуникаций при работе в командах; навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры; - навыками разработки и применения основных механизмов, методов, форм управления и развития человеческих (трудовых) ресурсов на различных уровнях управления. 	<p>3-1</p> <p>3-2</p> <p>У-1</p> <p>У-2</p> <p>В-1</p> <p>В-2</p>

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО бакалавриата

Для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент настоящая дисциплина «Лидерство» относится к базовой части Блока 1 (Б1.Б.18).

Для изучения данной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые следующими дисциплинами:

- введение в профессиональную деятельность;
- история;
- психология;
- документирование в управленческой деятельности.

Последующими дисциплинами для данной являются:

- мотивация трудовой деятельности;
- психология управления;
- стратегический менеджмент;

- управление конфликтами в организации;
- управление человеческими ресурсами.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

№ п/п	Объем дисциплины	Всего часов	
		для очной формы обучения	для заочной формы обучения
1	Общая трудоемкость дисциплины¹	144	144
2	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)²:	38,5	18,5
2.1	Контактная работа при проведении аттестации ³	2,5	2,5
3	Аудиторная работа (всего)⁴:	36	16
3.1	Занятия лекционного типа	10	6
3.2	Занятия семинарского типа	26	10
4	Самостоятельная работа обучающихся (всего)⁵	72	119
4.1	Курсовая работа⁶	-	-
5	Вид промежуточной аттестации обучающегося⁷ (экзамен)	33,5	6,5

¹ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Всего» учебного плана и должно быть равно сумме строк 2, 4, 5

² для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Контакт.» учебного плана

³ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «КрАт» учебного плана

⁴ сумма строк 3.1, 3.2, где строка 3.1. - для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Лек.» учебного плана, строка 3.2. - для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Лаб /Пр.» учебного плана

⁵ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «СР» учебного плана

⁶ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «КуР» учебного плана

⁷ для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Контроль» учебного плана

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Очная форма обучения (срок обучения 4 года)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Общая трудоёмкость (в часах) всего ¹	Контактная работа ²	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся по всем видам учебных занятий и трудоемкость (в часах)				
				Занятия лекционного типа/ И ³	Занятия семинарского типа/ И ³	Курсовая работа ⁴	Самостоятельная работа ⁵	Контроль ⁶
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Личная эффективность в конкурентной среде	18	6	2	4		12	
2.	Лидер-менеджмент	23	8	2	6		15	
3.	Универсальные инструменты лидера	23	8	2	6/2		15	
4.	Лидерство в действии	23	8	2	6/2		15	
5.	Навыки влияния и управления поведением других людей	21	6	2	4/2		15	
6.	Форма промежуточной аттестации (экзамен)⁷	36	2,5					33,5
7.	Всего⁸:	144	38,5	10	26/6		72	33,5

¹ по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины, количество часов в графе 3 равно сумме граф 4 и 8

² по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины, количество часов контактной работы равно сумме граф 5 и 6

³ в том числе – занятия, проводимые в интерактивных формах (И), количество часов в соответствии с учебным планом

⁴ в графе 7 указываются часы только в строках «Форма промежуточной аттестации» и «Всего» в соответствии с количеством часов в графе «КуР» учебного плана

⁵ количество часов в графе 8, указанных по строке «Всего» распределяется по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины

⁶ в графе 9 указываются часы только в строках «Форма промежуточной аттестации» и «Всего» в соответствии с количеством часов в графе «Контроль» учебного плана

⁷ в графе 3 указывается сумма граф 4,7,9, где в графе 4 – количество часов из графы «КрАт» учебного плана, в графе 7 – количество часов из графы «КуР» учебного плана, в графе 9 – количество часов из графы «Контроль» учебного плана

⁸ количество часов по графам 3-9 в соответствии с графами в учебном плане, где графа 3 – «Всего», графа 4 – «Контакт.», графа 5 – «Лек», графа 6 – «Лаб»/«Пр», графа 7 – «КуР», графа 8 – «СР», графа 9 – «Контроль»

Заочная форма обучения (срок обучения 5 лет)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Общая трудоёмкость (в часах) всего ¹	Контактная работа ²	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся по всем видам учебных занятий и трудоёмкость (в часах)				
				Занятия лекционного типа/ И ³	Занятия семинарского типа/ И ³	Курсовая работа ⁴	Самостоятельная работа ⁵	Контроль ⁶
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Личная эффективность в конкурентной среде	26	3	1	2		23	
2.	Лидер-менеджмент	27	3	1	2		24	
3.	Универсальные инструменты лидера	27	3	1	2/1		24	
4.	Лидерство в действии	28	4	2	2/1		24	
5.	Навыки влияния и управления поведением других людей	27	3	1	2/2		24	
6.	Форма промежуточной аттестации (экзамен)⁷	9	2,5					6,5
7.	Всего⁸:	144	18,5	6	10/4		119	6,5

Все сноски те же

4.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код результатов обучения
1	Раздел 1. «Личная эффективность в конкурентной среде»	Стратегии эффективности и достижения результата в конкурентной среде. Выбор оптимальной для себя стратегии. Искусство побеждать: сохранение лидирующих позиций, и продвижение вперед несмотря ни на какие препятствия и трудности. life-менеджмент: эффективные методы организации и управления своей жизнью. Постановка и достижение персональных целей (личных, профессиональных, комплексных). Повышение успешности в рыночной среде и сфере бизнеса, усиление конкурентоспособности личности. Умение эффективно развиваться (раскрытие внутренних ресурсов, повышение гибкости и результативности поведения).	ОК-5 – 3-1 ОК-5 – 3-2 ОК-5 – У-1 ОК-5 – У-2 ОК-5 – В-1
2	Раздел 2. «Лидер-менеджмент»	Способ управлять собой, другими, своей жизнью. Формирование и развитие основных навыков лидера: коммуникативных, влияния и убеждения, аргументации и презентации. Территория лидерства: сферы самореализации эффективного лидера. Профиль успешного	ОК-5 – 3-1 ОК-5 – 3-2 ОК-5 – У-1 ОК-5 – У-2 ОК-5 – В-1

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код результатов обучения
		лидера. Построение личного профиля. Развитие лидерских качеств. Работа с ограничениями, мешающими быть эффективным лидером. Стили лидерства: различные способы эффективно управлять людьми и ситуациями. Выбор оптимального стиля. Навыки управления ходом деловых ситуаций (деловые встречи, переговоры, сделки и т.д.): подготовка, проведение, завершение. Имидж эффективного лидера и способы его построения.	
3	Раздел 3. «Универсальные инструменты лидера»	Технологии неформального лидерства (умение вдохновлять, организовывать и вести за собой, отличие лидера от имитатора лидерства, упрочнение авторитета лидера). Стратегия Победителя: несокрушимая уверенность в себе, тотальная мотивация на успех и достижение собственных целей. Личная сила: навыки личного влияния и противостояния чужому влиянию. Эффективная самоорганизация и самоменеджмент. Социальное мастерство: искусство управлять поведением других людей для достижения собственных целей.	ОПК-2 – 3-1 ОПК-2 – У-1 ОПК-2 – В-1
4	Раздел 4. «Лидерство в действии»	Использование различных стилей лидерства в соответствии с ситуацией. Активизация и удержание "Состояния Победителя", как основного состояния, позволяющего добиваться успеха. Умение владеть собой: эмоциональная устойчивость и неуязвимость в любых обстоятельствах. Умение владеть ситуацией: эффективные методы захвата и удержания лидерства. Способность быстрой саморегуляции и самонастройки в любом лично желаемом направлении. Жесткость в целях – гибкость в средствах: умение использовать различные стратегии поведения для достижения желаемого.	ПК-1 – 3-1 ПК-1 – 3-2 ПК-1 – У-1 ПК-1 – У-2 ПК-1 – В-1
5	Раздел 5. «Навыки влияния и управления поведением других людей»	Владение техниками «мягкого» и «жесткого» влияния. Технологии мотивирования: умение выявлять потребности других и использовать их для достижения своих целей. Умение внушать ценность своих идей другим и заражать своими планами и идеями своих партнёров, коллег, сотрудников и других нужных вам людей. Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми. Основные признаки манипуляторного поведения в деловых и межличностных отношениях. Защита от манипуляторов, контр-манипулятивные принципы и коммуникативные приемы.	ПК-1 – 3-1 ПК-1 – 3-2 ПК-1 – У-1 ПК-1 – У-2 ПК-1 – В-2

5. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем (при необходимости)

Для реализации предусмотренных видов учебной работы в качестве образовательных технологий используются информационные и коммуникационные образовательные технологии:

- мультимедийное обучение (презентации, мультимедийные курсы);
- сетевые компьютерные технологии (Интернет, локальная сеть);
- при организации образовательного процесса с применением ДОТ лекции проводятся в режиме онлайн.

Перечень лицензионного программного обеспечения, необходимого для освоения дисциплины

1. Операционная система Microsoft Win 7,
2. LibreOffice,
3. Adobe Acrobat Reader DC,
4. 7-zip,
5. Paint.Net

Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- Правовая информационная база данных Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>
- Сайт Федеральной службы государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

Электронно-библиотечные системы:

- Научная электронная библиотека elibrary.ru – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>
- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>

6. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю), текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

6.1. Содержание и трудоемкость самостоятельной работы по темам дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в академических часах) очная форма обучения	Трудоемкость (в академических часах) заочная форма обучения
1	Личная эффективность в конкурентной среде	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	12	23
2	Лидер-менеджмент	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	15	24
3	Универсальные инструмента лидера	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	15	24
4	Лидерство в действии	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	15	24
5	Навыки влияния и управления поведением других людей	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	15	24

6.2. Перечень учебно-методического обеспечения для текущего контроля успеваемости

Примерная тематика и планы семинарских и/или практических занятий для очной и заочной форм обучения

Очная форма обучения

Раздел 1. Личная эффективность в конкурентной среде

- Стратегии эффективности и достижения результата в конкурентной среде.
- Выбор оптимальной для себя стратегии.
- Life-менеджмент: эффективные методы организации и управления своей жизнью.
- Постановка и достижение персональных целей (личных, профессиональных, комплексных).
- Повышение успешности в рыночной среде и сфере бизнеса, усиление конкурентоспособности личности.

Раздел 2. Лидер-менеджмент

- Формирование и развитие основных навыков лидера: коммуникативных, влияния и убеждения, аргументации и презентации.
- Территория лидерства: сферы самореализации эффективного лидера.
- Профиль успешного лидера.
- Построение личного профиля.
- Развитие лидерских качеств. Стили лидерства: различные способы эффективно управлять людьми и ситуациями. Выбор оптимального стиля.
- Имидж эффективного лидера и способы его построения.

Раздел 3. Универсальные инструменты лидера

- Технологии неформального лидерства (умение вдохновлять, организовывать и вести за собой, отличие лидера от имитатора лидерства, упрочнение авторитета лидера).
- Личная сила: навыки личностного влияния и противостояния чужому влиянию.
- Эффективная самоорганизация и самоменеджмент.
- Социальное мастерство: искусство управлять поведением других людей для достижения собственных целей.

Раздел 4. Лидерство в действии

- Использование различных стилей лидерства в соответствии с ситуацией.
- Умение владеть собой: эмоциональная устойчивость и неуязвимость в любых обстоятельствах.
- Умение владеть ситуацией: эффективные методы захвата и удержания лидерства.
- Способность быстрой саморегуляции и самонастройки в любом лично желаемом направлении.

Раздел 5. Навыки влияния и управления поведением других людей

- Технологии мотивирования: умение выявлять потребности других и использовать их для достижения своих целей.
- Умение внушать ценность своих идей другим и заражать своими планами и идеями своих партнёров, коллег, сотрудников и других нужных вам людей.
- Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми.
- Основные признаки манипуляторного поведения в деловых и межличностных отношениях. Защита от манипуляторов, контр-манипулятивные принципы и коммуникативные приемы.

Заочная форма обучения

Раздел 1. Личная эффективность в конкурентной среде

- Стратегии эффективности и достижения результата в конкурентной среде.
- Выбор оптимальной для себя стратегии.
- Life-менеджмент: эффективные методы организации и управления своей жизнью.
- Постановка и достижение персональных целей (личных, профессиональных, комплексных).
- Повышение успешности в рыночной среде и сфере бизнеса, усиление конкурентоспособности личности.

Раздел 2. Лидер-менеджмент

- Формирование и развитие основных навыков лидера: коммуникативных, влияния и убеждения, аргументации и презентации.
- Территория лидерства: сферы самореализации эффективного лидера.
- Профиль успешного лидера.
- Построение личного профиля.
- Развитие лидерских качеств. Стили лидерства: различные способы эффективно управлять людьми и ситуациями. Выбор оптимального стиля.
- Имидж эффективного лидера и способы его построения.

Раздел 3. Универсальные инструменты лидера

- Технологии неформального лидерства (умение вдохновлять, организовывать и вести за собой, отличие лидера от имитатора лидерства, упрочнение авторитета лидера).
- Личная сила: навыки личностного влияния и противостояния чужому влиянию.
- Эффективная самоорганизация и самоменеджмент.
- Социальное мастерство: искусство управлять поведением других людей для достижения собственных целей.

Раздел 4. Лидерство в действии

- Использование различных стилей лидерства в соответствии с ситуацией.
- Умение владеть собой: эмоциональная устойчивость и неуязвимость в любых обстоятельствах.
- Умение владеть ситуацией: эффективные методы захвата и удержания лидерства.

- Способность быстрой саморегуляции и самонастройки в любом лично желаемом направлении.

Раздел 5. Навыки влияния и управления поведением других людей

- Технологии мотивирования: умение выявлять потребности других и использовать их для достижения своих целей.
- Умение внушать ценность своих идей другим и заражать своими планами и идеями своих партнёров, коллег, сотрудников и других нужных вам людей.
- Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми.
- Основные признаки манипуляторного поведения в деловых и межличностных отношениях. Защита от манипуляторов, контр-манипулятивные принципы и коммуникативные приемы.

Методические материалы по процедуре оценивания в течение семестра

1. Опрос

Опрос является репродуктивным методом обучения и проводится с целью определения уровня теоретической подготовки студентов, выявления слабых мест в знаниях по изучаемой теме для оптимального построения учебного процесса. А также учит основам публичного выступления.

Уровень ответа	Критерии оценивания
повышенный	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
базовый	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
пороговый	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.
ниже порогового	Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута).

2. Кейс-задание

Кейс-задание - это краткое описание проблемной ситуации на каком-либо реальном, либо вымышленном объекте, требующая от обучаемого оценки и/или предложений по выходу из данной ситуации, опираясь на предложенные вопросы.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять;

	последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
базовый	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
пороговый	Затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; затруднения в формулировке выводов.
ниже порогового	Неправильная оценка предложенной ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения задания.

3. Задача

Задача – оценочное средство, позволяющее оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Задание выполнено полностью: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность применять стандартные формулы для вычисления; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения
базовый	Задание выполнено с незначительными погрешностями
пороговый	Обнаруживает знания и понимание большей части задания
ниже порогового	Задание не выполнено

4. Дискуссия

Дискуссия является репродуктивным методом обучения и представляет собой всестороннее коллективное обсуждение вопросов, проблем или сопоставление информации, идей, предложений (в интерактивной форме) обсуждение рефератов, подготовленных заранее. Дискуссия учит основам публичного выступления и позволяет оценить уровень освоения компетенций обучающимся.

Уровень ответа	Критерии оценивания
повышенный	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
базовый	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
пороговый	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки,

	нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.
ниже порогового	Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута).

5. Творческое задание

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
базовый	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
пороговый	Затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; затруднения в формулировке выводов.
ниже порогового	Неправильная оценка ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения задания.

6. Тестирование

Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Уровень выполнения задания	Критерии оценивания
повышенный	Правильно выполнено 90 – 100 % тестовых заданий.
базовый	Правильно выполнено 70 – 89 % тестовых заданий.
пороговый	Правильно выполнено 51 – 69% тестовых заданий.
ниже порогового	Правильно выполнено 0 – 50% тестовых заданий.

Примерная тематика докладов на практических занятиях

1. Постановка и достижение персональных целей (личных, профессиональных, комплексных).
2. Повышение успешности в рыночной среде и сфере бизнеса, усиление конкурентоспособности личности.
3. Умение эффективно развиваться (раскрытие внутренних ресурсов, повышение гибкости и результативности поведения).
4. Территория лидерства: сферы самореализации эффективного лидера.
5. Профиль успешного лидера.
6. Развитие лидерских качеств.
7. Стили лидерства: различные способы эффективно управлять людьми и ситуациями.
8. Имидж эффективного лидера и способы его построения.
9. Эффективная самоорганизация и самоменеджмент.
10. Социальное мастерство: искусство управлять поведением других людей для достижения собственных целей.
11. Умение владеть ситуацией: эффективные методы захвата и удержания лидерства.
12. Способность быстрой саморегуляции и самонастройки в любом лично желаемом направлении.
13. Жесткость в целях – гибкость в средствах: умение использовать различные стратегии поведения для достижения желаемого.
14. Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера.
15. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми.
16. Основные признаки манипулятивного поведения в деловых и межличностных отношениях.

Примеры заданий на практических занятиях

1. Эссе на тему «Мой первый опыт управления».
2. Провести исследование типов лидерства известных людей.
3. Провести исследование лидерских качеств преподавателей.
4. Напишите по 10 собственных преимуществ и недостатков.
5. Оцените свои лидерские качества.
6. Составьте план саморазвития лидерских качеств.

Примерный перечень рефератов, эссе, докладов

Освоение данной дисциплины предполагает выполнение творческой работы (реферата, презентации и пр.) следующей примерной тематики:

1. Ваша будущая профессия.
2. Определение мотивов выбора профессии.
3. Определение склонностей к руководящей деятельности.
4. Выявление коммуникативных и организаторских способностей.
5. Планирование деловой карьеры.
6. Социометрические измерения в исследовании структуры коллектива.
7. Деловая оценка членов коллектива.
8. Решение задач управления персоналом методом экспертных оценок.
9. Прогноз использования специалиста на управленческой должности.
10. Деловые игры.
11. Организационно-деятельностные игры.

Перечень примерных контрольных вопросов для самостоятельной работы

1. Назовите основные школы управления персоналом, их сущность и отличия.
2. В чем сущность системного подхода к управлению персоналом?
3. Охарактеризуйте функционально-целевую модель системы управления организацией. Укажите место в ней системы управления персоналом.
4. Какие функциональные подразделения по управлению персоналом сформировались в организации в рыночных условиях? Назовите их функции.
5. Назовите принципы управления персоналом, дайте их сущность.
6. В чем заключается взаимодействие административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом?
7. Каковы цели и задачи оргпроектирования системы управления персоналом?
8. Каково содержание стадий и этапов оргпроекта системы управления персоналом?
9. Каково содержание этапа технико-экономического обоснования необходимости совершенствования системы управления персоналом?
10. Назовите правила построения системы целей организации. Постройте «дерево целей» управления организацией.
11. В чем состоят цели работника и цели организации-работодателя? Их отличие и пути достижения компромисса.
12. Охарактеризуйте последовательность формирования функций управления персоналом в зависимости от целей организации.
13. В чем состоит процесс формирования организационной структуры системы управления персоналом и его нормативно-методическое обеспечение?
14. Раскройте понятие «стратегия управления персоналом организации». Что дает организации разработка стратегии управления персоналом?
15. В чем заключается сущность кадрового планирования организации? Назовите цели и задачи кадрового планирования.
16. Что такое кадровая политика организации и ее взаимосвязь с кадровым планированием?
17. В чем состоит сущность планирования потребности в персонале?
18. Назовите методы определения качественной и количественной потребности в персонале организации.
19. Что такое персонал-маркетинг?

20. Назовите основные направления маркетинговой деятельности в области персонала и охарактеризуйте функции подразделений, занимающихся этой деятельностью.

21. Какие внутренние и внешние источники привлечения персонала Вы знаете? Назовите их преимущества и недостатки.

22. В чем состоит сущность отбора персонала? Раскройте содержание этапов отбора.

23. Как организован процесс приема персонала в организацию?

24. Охарактеризуйте цели и сущность деловой оценки персонала.

25. Какие показатели деловой оценки при текущей периодической аттестации персонала Вы знаете?

26. В чем заключается сущность профориентации и адаптации персонала организации?

27. Какие функции выполняют подразделения по управлению профориентацией и адаптацией организации?

28. Что такое обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров ?

29. Что такое обучение на рабочем месте и вне рабочего места, когда оно применяется?

30. Что такое деловая карьера? Ее виды.

31. Что такое карьерограмма?

32. Охарактеризуйте систему служебно-профессионального продвижения организации

33. Раскройте сущность понятия «кадровый резерв». Как организована работа с кадровым резервом в организации?

34. Для каких целей и каких должностей используется оценка результативности труда?

35. В чем заключается оценка деятельности подразделений аппарата управления?

36. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности деятельности кадровых служб?

37. Охарактеризуйте виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.

38. В чем состоит сущность концепции государственной кадровой политики?

39. Дайте характеристику государственных органов управления трудовыми ресурсами.

40. Покажите взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами со службами управления персоналом организаций.

Примерные тестовые задания для текущего контроля

1. Уровень 4 иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает

а. потребность в безопасности

б. когнитивные потребности

в. потребность в признании

г. эстетические потребности

2. Ищет, к кому бы присоединиться, чтобы быть гарантированным от неудач и получить помощь, восхищается другими лидерами — это: _____.

3. Контакты и знакомства со значимыми, влиятельными и потенциально полезными людьми — это: _____.

4. Критерии, стандарты, на основании которых индивид или группа оценивает какой-либо предмет, или явление, оправдывает и защищает сделанный поведенческий выбор, — это: _____.

5. Лидер, к которому большинство членов группы испытывает симпатии — это:

_____.

6. Лидер, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту, — это: _____.

7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных

а. всегда

б. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления

в. никогда

г. в случае неразумных решений подчинённых

8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации

а. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти

б. «открытые» менеджеры

в. социально активные менеджеры

г. ни один из названных

д. все названные

9. Что такое валентность вознаграждения

а. нерегулярность

б. мера ценности или приоритетности

в. открытость

Примерные тренинги по дисциплине

Визитная карточка

Цели:

- потренировать способности к выявлению Я концепции реальной самоидентификации лидера;

- развивать способности лидера соединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;

- тренировать такие лидерские качества, как подвижность мышления и навыки эффективной коммуникации;

- способствовать тренировке умения излагать материал внятно и ярко.

Размер группы: желательно не более 20 участников. Это связано не с возможностью проведения упражнения, а с его эффективностью. Большой размер группы приведет к размыванию внимания и, таким образом, ослаблению концентрации на партнере.

Ресурсы: по большому ватманскому листу на каждого участника; для группы — фломастеры, ножницы, клейкая лента, краски, клей, большое количество печатной продукции (рекламные проспекты, брошюры, иллюстрированные журналы и газеты).

Ход упражнения

"Визитная карточка" - серьезное задание, представляющее нам возможность стимулировать самоанализ, самоидентификацию участника тренинга. Такая работа является необходимым предварительным этапом для самоактуализации — вытаскивания из пассива в актив поведения всех тех необходимых представлений, умений, навыков, которыми обладает претендент на лидерство.

Это упражнение отлично работает на начальной стадии тренинга, так как оно предполагает знакомство участников группы друг с другом. Кроме того, условия работы потребуют от участников многообразных и недирективных контактов с членами команды.

Сначала каждый участник складывает полученный им ватманский лист по вертикали пополам и делает в этом месте разрез (большой настолько, чтобы в образовавшееся отверстие можно было просунуть голову). Если теперь мы наденем на себя лист, то увидим, что превратились в живую рекламную тумбу, у которой есть лицевая и тыльная сторона.

На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь, на "грудке", нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, мягко скажем, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне ватманского листа ("спинке") отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

Сам коллаж составляется из текстов, рисунков, фотографий, которые можно вырезать из имеющейся печатной продукции и дополнить при необходимости рисунками и надписями, сделанными от руки.

Когда работа по созданию визитной карточки завершена, все надевают на себя получившиеся коллажи и совершают променад по комнате. Все гуляют, знакомятся с визитками друг друга, общаются, задают вопросы. Приятная негромкая музыка - отличный фон для этого парада индивидуальностей.

Завершение: обсуждение упражнения.

— Как вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная толком, кто ты сам есть?

— Кажется ли вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что вы за человек? Удалось ли вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?

— Что было легче - говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?

— Нашли ли вы среди партнеров кого-то, кто похож на вас? кто очень отличается от вас?

— Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?

— Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?

Следующая игра поможет участникам тренинга в разработке и уточнении Я-концепции и представлении ее товарищам по группе.

Матрешка

Цели:

- развить у участников навыки самоанализа;
- помочь преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- дать возможность членам команды проанализировать качества, помогающие и мешающие им быть лидерами.

Размер группы: игра предполагает камерную ситуацию, а потому предпочтительна группа до 15 человек.

Ресурсы: большая матрешка.

Время: в зависимости от количества участников и уровня самораскрытия.

Ход игры

"Матрешка" - это одна из психодраматических техник, способствующая самораскрытию и самопознанию членов группы. Как всегда, при использовании психодраматических техник, успех упражнения во многом зависит от тренера. Успех этот сопряжен с созданием доверительной и поддерживающей личностной атмосферы.

Участники должны быть сосредоточены на высказываниях и эмоциях товарищей, избегать всяческих комментариев, насмешек, реакций, которые могут спугнуть откровение, обидеть.

Добровольцу, вышедшему на площадку из числа участников тренинга, дается в руки матрешка и предлагается открывать ее, добираясь до наименьшей куколки. Каждый слой обозначает для нашего героя его сущность, так что под внешней оболочкой — каким видят его окружающие — скрываются более глубокие и тайные уровни.

Игра начинается словами:

— Это я (фамилия и имя участника), каким меня видят окружающие...

Продолжение может быть таким: «Это я - такой, каким меня знают сослуживцы/друзья/семья/любимая/каким я являюсь на самом деле». Можно направить разговор в определенное русло и просить высказываться лишь о лидерских качествах, потенциале, удачах и просчетах, страхах и ожиданиях...

А можно оставить все, как есть, дать рассказу разворачиваться в соответствии с уровнем открытости и рефлексии каждого из игроков, выходящих представлять свою матрешку.

Реклама

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга;
- поупражняться в способности убеждать - навыке, необходимом для лидера.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: хорошо, если у тренера будет возможность предоставить участникам упражнения листы ватмана, краски, карандаши, фломастеры, куски цветной ткани, парики и другие элементарные театральные атрибуты.

Ход упражнения

Это одно из очень эффективных упражнений в создании атмосферы доверия, сотрудничества, совместного творчества.

Группа разбивается на пары. Важно проследить за тем, чтобы вместе оказались люди, как можно менее знакомые друг с другом. Ведущий объясняет задание.

— Представьте, что каждый из вас - член закрытого элитарного клуба. Естественно, что вы знакомы со всеми его участниками, доверяете им, вам хорошо вместе. Раз в году двери клуба открываются для всех. В этот день вы можете попытаться ввести в круг членов клуба своих друзей. Для этого вам предстоит подготовиться и дать своему товарищу такую рекомендацию, чтобы ни один из членов клуба не смог проголосовать против приема новичка. Это нелегко, но возможно.

Как практически будет проходить прием? Вы разбились на пары. Каждый из участников пары подумает несколько минут и расскажет своему партнеру об одном своем положительном качестве.

Качество это может быть любым, но значимым. В свою очередь, рассказавший о себе выслушивает историю своего партнера о том качестве, которое выделяет его среди других людей и позволяет претендовать на прием в клуб. После того как вы поделились друг с другом информацией о своем положительном качестве, вам придется поломать голову над тем, каким образом представить перед членами клуба вашего товарища.

Отрекомендовать его вы можете любым максимально эффектным способом. Например:

- интервью, представляющее героя, в теле- или радиостудии;

- рисунок, комикс, шарж с последующим театрализованным комментарием;
- инсценировка, представляющая личные качества кандидата;
- комментарий спортивного обозревателя (если ваш герой делает успехи в спорте и именно здесь проявляются его человеческие достоинства, упорство, надежность, сила воли), репортаж с выставки, концерта, конкурса (при условии, что достижения вашего героя проявляются именно в этой сфере деятельности);
- стихотворение, песня.

Жанр рекламного выступления не регламентирован. Все, чем богата ваша фантазия, может оказаться удачным. Позаботьтесь лишь о том, чтобы избранная форма максимально отражала содержание вашего представления. Еще одна важная деталь: рассказывая о достоинствах человека, не забудьте назвать его имя!

Всем понятно задание? Есть вопросы? Пары приступили к работе.

— Заканчиваем знакомство с партнером. Уточните последние детали и приступайте к подготовке своей рекламной пятиминутки. Через 20 минут объявляется общее собрание членов клуба для обсуждения кандидатов.

Эти 20 минут ведущий проводит в работе с участниками, переходя от пары к паре, стимулируя работу над рекламой. Иногда придется посоветовать, какая форма будет наиболее актуальна для рассказа о том или ином качестве, помочь преодолеть стеснение в восхвалении пока что малознакомого человека перед другими малознакомыми людьми. Нередко вмешательство и поддержка режиссера потребуются даже на более раннем этапе, когда участники пары рассказывают друг другу о своих достоинствах. Порой можно услышать от молодого "актера": "А я не знаю, какие у меня положительные черты!" Выясняется, что для многих проще определить, в чем они слабы, несовершенны, чем назвать качества, которыми человек вправе гордиться. Иногда черты характера подменяются названием достижений: "Я — лучший в классе ученик", "У меня — первое место в городе по плаванию!" В таких случаях пробуем перевести достижения на другой язык: что во мне помогло добиться такого яркого результата? Упорство? сила воли? стремление довести дело до конца?

— Внимание, объявляется минутная готовность! Просьба всем собраться в зале клуба на церемонию представления новых участников!

Сейчас нам предстоит познакомиться с новыми кандидатами. Если рекомендация, представленная вам, уважаемые члены клуба, покажется достаточной и убедительной, прошу своими аплодисментами высказать решение о приеме в члены клуба. А теперь я приглашаю на сцену первую пару участников!

Завершение

После того как все пары представили друг друга, выясняем, что дала каждому работа над заданием. Отмечаем оригинальные идеи и удачные выступления, дружелюбность атмосферы и важность поддержки.

Рефрейминг

Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучше. Если же вы обращаетесь с людьми как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их видеть.

Гете

Цели:

- освоить на практике методику рефрейминга;
- помочь участникам тренинга преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу людей к одной и той же проблеме, рассмотреть существующие методы и подходы к ее разрешению;

- развивать эмпатические способности участников тренинга как лидеров.

Размеры группы: желательно работать в камерной обстановке, с группой в 10-15 человек.

Ресурсы: хорошо, если у тренера будет возможность предоставить участникам упражнения листы ватмана, краски, карандаши, фломастеры, куски цветной ткани, парики и другие элементарные театральные атрибуты.

Время: 60-90 минут.

Ход упражнения

Можно было бы назвать это задание антирекламой по аналогии со смыслом предыдущего упражнения. Но в том-то и дело, что это задание абсолютно не будет носить критический или обличительный характер. Напротив, оно поможет переосмыслить вещи, кажущиеся нам негативными, увидеть "оборотную сторону медали".

Круг и я

Цели:

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;
- поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для лидера;
- изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

Размер группы: оптимальное количество участников 8-15 человек.

Ресурсы: не требуются. Упражнение можно проводить и в помещении, и на открытой площадке.

Ход упражнения

Для этого упражнения потребуется смельчак-доброволец, готовый первым вступить в игру.

Участники образуют тесный круг, который будет всячески препятствовать попаданию в него нашего доблестного героя.

Ему дается всего три минуты, чтобы силой убеждения (уговорами, угрозами, обещаниями), ловкостью (пронырнуть, проскользнуть, прорваться, в конце концов), хитростью (посулы, комплименты), искренностью убедить круг и отдельных его представителей впустить его в центр.

Наш герой отходит от круга на два-три метра. Все участники стоят к нему спинами, сжавшись в тесный и сплоченный круг, взявшись за руки...

Начали!

Спасибо за смелость. Кто следующий готов померяться с кругом интеллектуальными и физическими силами? На старт. Начали!

Завершение

В конце упражнения обязательно обсуждаем стратегию поведения игроков. Как они вели себя здесь, а как - в обычных житейских условиях? Есть ли разница между смоделированным и реальным поведением? Если да/нет, то почему?

А теперь снова вернемся к упражнению, немного изменив задачу. Каждый, кто решится сыграть против круга, обязан будет избрать и продемонстрировать абсолютно не свойственную ему стратегию поведения. Мы ведь в театре, вот и потребуется стеснительному сыграть роль самоуверенного, даже нагловатого, гордому - "бить на жалость", а тому, кто привык к агрессивному поведению, убеждать круг тихо и абсолютно интеллигентно... Попробуйте максимально вжиться в новую роль.

Завершение: обсуждение упражнения.

Легко ли играть по чужому сценарию? Что дает нам вхождение в роль, в поведенческий стереотип другого человека? Что нового я открыл в себе, в товарищах?

Без командира

Цели:

- изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;
- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности;
- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

Размер группы: оптимальный - до 20 человек.

Ресурсы: не требуются.

Ход игры

— Нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только того и ждут, чтобы ими руководили. Их кто-то обязан организовывать, направлять, так как проявить собственную инициативу (и затем отвечать за свои решения и поступки) люди подобного типа боятся.

Есть и другой тип - неумные лидеры. Эти всегда знают, кто и что должен сделать. Без их вмешательства и заботы мир непременно погибнет!

Понятно, что и мы с вами принадлежим либо к ведомым, либо к лидерам, либо к какой-то смешанной - между тем и другим типом - группе.

В задании, которое вы попробуете сейчас выполнить, тяжело придется и явным активистам, и крайним пассивистам, потому что никто и никем не будет руководить. Абсолютно! Весь смысл упражнения в том, что при выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха.

Итак, с этой минуты каждый отвечает только за себя! Слушаем задания и пытаемся как можно лучше справиться с ними. Любой контакт между участниками запрещен: ни разговоров, ни знаков, ни хватания за руки, ни возмущенного шипения - ничего! Работаем молча, максимум - взгляд в сторону партнеров: учимся понимать друг друга на телепатическом уровне!

— Прошу группу построиться в круг! Каждый слышит задание, анализирует его и пытается решить, что ему лично предстоит сделать, чтобы в итоге группа максимально быстро и точно встала в круг. Очень хорошо! Вы обратили внимание, что у некоторых прямо руки чесались, так хотелось кем-нибудь поуправлять. А немалая часть из вас стояла в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность.

Выстройтесь, пожалуйста:

- в колонну по росту;
- два круга;
- треугольник;
- шеренгу, в которой все участники выстраиваются по росту;
- шеренгу, в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос: от самых светлых на одном краю до самых темных на другом;
- живую скульптуру "Звезда", "Медуза", "Черепашка ..."

Завершение: обсуждение игры.

— Кто из вас лидер по натуре?

— Легко ли было отказаться от руководящего стиля поведения?

— Что вы чувствовали? Успокоил ли вас очевидный успех группы в попытках самоорганизации? Теперь вы больше надеетесь на товарищей, не так ли? Не забудьте, что и каждый из вас внес лепту в общую победу!

— Каковы были ощущения людей, которые привыкли быть ведомыми? Тяжело остаться вдруг без чьих бы то ни было оценок, советов, указаний?

— Как вы понимали, верны ваши действия или ошибочны? Понравилось ли отвечать за себя и самостоятельно принимать решения?

Лидер - это...

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы: какой угодно большой.

Ресурсы: листы полуатмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Время: около часа.

Ход игры

Это задание - отличный "разогрев" группы перед тренингом лидерства. Материалы, которые в игровой форме представят и обсудят участники, послужат ориентиром для всего блока занятий. Возможно, тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому желательно использовать большие листы, которые легче сохранить в течение длительного срока.

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: "Я - лидер!" В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмическая музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка микшируется - это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. После того как "субботник" завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем "лидерский променад". Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение

Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Итак, лидер — это...

Материал для тренера

Вот несколько мнений, прозвучавших на одном из тренингов в ответ на вопрос: "Кто такой лидер, кого мы можем назвать лидером?"

Итак, лидер - это:

- прежде всего - доминантная личность;
- аккорд, который предшествует тонике - острый, но приводящий к явному результату,
- у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему;
- подавляющий изъявление других мыслей и чувств;
- выделяющийся из массы;
- тот, за кем хочется идти;
- тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет - такого вопроса просто не возникает;
- имеющий максимально большое влияние на окружение;
- человек, способный преобразовать ситуацию на пользу себе и другим;
- тот, чьи качества управленца, администратора, организатора проявлены в большей, чем у других, степени.

Харизматическая личность

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков харизматического поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы: какой угодно большой.

Ресурсы: не требуются.

Ход игры

Для начала обсудим с группой само понятие "харизматическая личность". После того как участники придут к решению, что харизма - это способность человека притягивать и удерживать внимание других людей, излучать энергию, которая способствует приятию такого человека, ощущению легкости и желательности его присутствия, приходим к выводу, что харизматический лидер наделен неуловимым шармом, который обеспечивает ему возможность влияния на людей.

Харизматический человек уверен в себе, но не самоуверен, он приветлив, но не "сладок" и не льстит, общение с ним приятно, к словам его хочется прислушиваться.

Ах, как хочется быть харизматическим! Что для этого сделать? Ну, во-первых, попытаться проанализировать, как выглядит и как ведет себя харизматическая личность. Во-вторых, попытаться "настроиться на волну" харизматического лидера, поискать подсказки в стиле его поведения, в его жестах, мимике, манере вести разговор, держаться с другими людьми.

Разбейтесь на группы по три-четыре человека. Первое задание для каждой группы: поделиться своими впечатлениями о встречах с харизматической личностью. Кто она, эта личность? В чем проявляется ее харизма? Чему бы вы хотели и могли научиться у нее? Через 10-15 минут предлагаем группам перейти к следующему этапу работы: выстроить на базе рассказов живую скульптуру, отражающую смысл услышанных историй. Даем каждой группе возможность показать свою композицию другим группам. Обсуждаем, как в бессловесной статической композиции проявляется харизматичность личности. Какие элементы качеств характера лидера мы можем определить визуально? Просим участников тренинга дать яркое и емкое название скульптуре товарищей.

Завершение

Завершая игру, отмечаем еще раз черты харизматической личности. Нужно ли лидеру быть харизматичным? Как шла работа в подгруппах? Какие из историй,

рассказанных товарищами, вам запомнились? Что вы могли бы сделать, чтобы стать харизматической личностью? Как можно научиться этому?

Материал для тренера

Для того, чтобы стать лидером, необходимо не только представлять себе законы существования и развития группы, но и обладать специальными знаниями о себе самом.

П.Херси и К.Бланчерд в книге "Менеджмент организованного поведения" (New York: Prentice-Hall, 1977) различают семь рычагов власти, которые обеспечивают положение лидера:

1. Специальные знания.
2. Обладание информацией.
3. Наличие связей и их использование.
4. Законная власть.
5. Особенности личного характера и поведения.
6. Возможность награждать отличившихся.
7. Право наказывать.

В группе разные люди испытывают на себе различное влияние перечисленных выше рычагов власти. Есть такие, которые готовы принять лидера и идти за ним исключительно в силу готовности подчиниться власти. Для них сам фактор принадлежности (формальной или неформальной - благодаря волеизъявлению группы) лидера к иному уровню в иерархии является достаточной причиной, чтобы следовать за ним и выполнять его указания.

Для других, сильным мотивом будут факты обладания лидером специальными знаниями и недоступными для остальных участников группы каналами информации. Именно это повлияет на готовность прислушиваться к мнению руководства даже в том случае, когда решения кажутся не вполне оправданными и логичными ("Значит, он что-то знает! Нет дыма без огня!").

Политика кнута и пряника в течение тысяч лет обеспечивала успех руководителям различных рангов, возможность поставить знак препинания в классическом предложении "Казнить нельзя помиловать" ("Казнить, нельзя помиловать!" или "Казнить нельзя, помиловать!") - одну запятую, стоящую многих признаков власти! Покопавшись в анналах народной мудрости, найдем немало советов для руководителя, который строит свою пирамиду власти именно на возможности поощрять и наказывать. "Люби, как душу, но тряси, как грушу!" - лишь одна сентенция из множества других подобных.

При всем притом личность руководителя - самый сильный, перспективный и безотказный рычаг власти. Как человеческие, личностные качества проявятся в той или иной ситуации, можно лишь прогнозировать. Но даже прогноз погоды бывает обманчив. Лидерский тренинг дает возможность обкатки исходной ситуации на практике. Он делает лидерское поведение зримым и конкретным в искусственно созданных ситуациях, которые порой банальнее, чем жизнь, а иногда - гораздо запутанные, чем реальность. Тренинговые упражнения создают ощущение безопасности (всегда можно переиграть!) лидерства; с другой стороны, они обнажают личностные качества руководителя, делают наглядными его отношения с другими членами группы, подвергают испытаниям на прочность его позицию власти, отношения с организационными, социальными, естественными и искусственно созданными структурами.

Стили лидерства

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств;

- попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, анализируя влияние на результат разнообразных стилей руководства;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных типов лидеров к решению задачи и Исполнению своих—лидерских функций, а также влиянию позиции лидера на результат групповой деятельности.

Размер группы: до 25 человек.

Ресурсы: не требуются.

Ход игры

Во-первых, просим участников тренинга сесть поудобнее, сосредоточиться и представить себе, как бы они продолжили предложение "Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...". Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Давайте обменяемся результатами: расскажем товарищам о лидерах, образы которых мы представили себе. Каковы наиболее яркие черты этих личностей?

Кто такой лидер? Считаете ли вы правильным следующее определение: "Лидер - тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов"? Что бы вы могли добавить/изменить в предложенной формулировке?

Различают лидеров формальных и неформальных. Кто он, ваш лидер?

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социозэмоциональный (в совместной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитываются личные и общественные потребности членов команды). К какому из двух (или - к смешанному) типов относится личность, загаданная вами?

Каков стиль лидерства у личностей, о которых вы рассказали, - демократический, авторитарный, попустительский?

Второй этап

Делим группу на три подгруппы, в каждой просим выбрать одного представителя на роль руководителя группы. После того как выборы завершены, соглашаемся с кандидатом первой подгруппы и определяем для него роль лидера, работающего в демократическом стиле. Соглашаемся также с кандидатурой лидера второй группы. У него стиль лидерства определяем, как попустительский. А решение третьей подгруппы не утверждаем. Тренер сам назначает подгруппе лидера-автократа, склонного к авторитарному, диктаторскому стилю руководства.

Затем объявляем групповое задание (одинаковое для всех групп-участниц): связать как можно более длинную цепочку из шнурков от обуви участников подгруппы. На эту работу группам дается пять минут.

Завершение

Прежде всего проверяем, какая группа лучше других справилась с задачей, какая - на втором, а какая — на третьем месте?

Обсуждаем ход игры. Как группа реагировала на демократического/попустительствующего/авторитарного лидера?

Как и в чем проявлялась роль лидера подгруппы? Какой тип и стиль лидерства предпочтительнее, на ваш взгляд? Каков оптимальный стиль лидерства предполагает ситуация бытовой ссоры между супругами? Роли:

- капитана корабля, терпящего крушение в океане?
- лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю?
- директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров?
- учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами?

• руководителя литературной студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха? На чем основывался ваш выбор в каждом конкретном случае?

Глоссарий

Либеральный руководитель (laissez-faire leader) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидер организации (organizational leader) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Компенсация по принципу "кафетерия" (cafeteria system of compensation) – система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

Компьютеризированное интегрированное производство (CIM – computer-integrated manufacturing) – применение гибких производственных систем, управляемых интегрированной системой управления производством.

Конверсионная система массового производства (mass production conversion system) – тип конверсионного процесса, в ходе которого производятся большие количества относительно стандартизированной продукции.

Конкурентное отличие (competitive advantage) – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей покупателя.

Консалтинг — это деятельность специалиста или фирмы, занимающихся стратегическим планированием проекта, анализом и формализацией требований к информационной системе, созданием системного проекта, иногда проектированием приложений.

Контроллинг — функция управления бизнесом для анализа, подготовки и выполнения управленческих решений: планирования, мониторинга, составления отчетов, совещательной функции, информирования.

Контроль (controlling) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Конфликт (conflict) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция - Система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Косвенные факторы окружающей среды (indirect environment) – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

Коэффициент обновляемости продукции – соотношение между объемами производства новой и старой продукции в годовом плане предприятия.

Кривая опыта - модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность своего производства.

Критерии для принятия решения (decision criteria) – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Критерий экономической эффективности – совокупность требований, целей, задач и показателей, обеспечивающих получение наивысших конечных результатов деятельности предприятия.

Критический путь (critical path) – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта. Последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшее время.

Кружок качества (quality circle) – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

Культура корпорации (corporate culture) – атмосфера или социальный климат в организации.

Линейная структура управления — отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

Линейная, или поточная, планировка (product layout) – метод размещения оборудования массового производства, где производственные операции почти аналогичны для всей выпускаемой продукции. Производственные ресурсы располагаются в виде последовательности рабочих станций в соответствии с производственными операциями.

Линейно-функциональная структура управления — структура органов управления, состоящая из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; и обслуживающих функциональных подразделений. При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Маркетинг – 1) деятельность, обеспечивающая производителям товаров и услуг своевременную реакцию на изменения ситуации на рынке, а потребителям лучшее удовлетворение их потребностей; 2) планирование и осуществление всех видов деятельности компаний, связанных с удовлетворением потребностей потребителей, за исключением процесса продаж.

Маркетинговая стратегия — элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

Масштаб отклонений (range of deviation) – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Материально-производственные запасы – активы, используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенные для продажи, используемые для управленческих нужд организации в течение периода не более 12 месяцев или не более операционного цикла, если он превышает 12 месяцев.

Матрица BCG (бостонской консалтинговой группы) - Представляет четыре стратегии роста (звезда, дикая кошка, корова, собака), на которые фирма может ориентироваться, исходя из вариантов соотношения доля рынка фирмы/рост отрасли. Получила широкую известность благодаря своей наглядности: "звезда" (ее рекомендуется развивать и укреплять) - высокая доля рынка при быстром развитии отрасли, где фирма работает; "дикая кошка" (?) - отрасль развивается быстро, но у фирмы незначительная доля рынка; "корова" (ее рекомендуется доить) - доля рынка высока, но отрасль замедляет

свое развитие; "собака" (которую следует прогнать) - малая доля рынка фирмы при медленном развитии отрасли.

Матричная организация (matrix organization) – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Матричная структура управления — структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Межличностный стиль решения конфликтов (interpersonal styles for conflict resolution) – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Мелкосерийное производство (job shop conversion system) – тип организации производственного процесса, при котором подразделения или обрабатывающие центры специализируются на определенных операциях. Обрабатываемые изделия (или обслуживаемый клиент) небольшими партиями проходят через систему.

Менеджмент – 1) деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая, 2) управление людьми, нацеленное на решение стоящих перед компанией задач.

Метод - (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза). Способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности. Если вы "кликните" по термину, то поймете, почему центр МС&МА рассматривает практику управленческого консультирования как самый эффективный метод подготовки менеджеров в России.

Метод критического пути (criticalpath method) – техника осуществления руководства проектом, основной целью которой является обеспечение соблюдения графиков производства и конечных сроков работ. В основе ее лежит допущение того, что длительность событий поддается достаточно точной оценке.

Метод ПЕРТ – метод оценки и пересмотра планов (project evaluation and review technique – PERT) – система управления работами по проектам, основная цель которой заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков. Система учитывает неопределенность продолжительности событий.

Метод экспертных оценок (delphi technique) – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Механизация (mechanization) – использование машин вместо людей.

Механистическая структура (mechanistic structure) – традиционно-бюрократическая форма организации в противоположность органической или адаптивной структуре.

Миссия (mission) – 1) в планировании основная общая цель или задача организации; 2) главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Многонациональная корпорация (multinational corporation) – фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

Модель "менеджмента услуг" - Разработана американским специалистом Р.Норманном. Модель "менеджмента услуг" включает в себя пять составляющих - сегмент

рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

Модель (model) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель линейного программирования (model, linear programming) – модель, используемая для оптимизации распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями.

Модель массового обслуживания (queuing model) – модель, используемая для определения оптимального числа предприятий обслуживания, исходя из потребности в них. Называется также моделью очереди.

Модель Портера–Лоулера (Porter–Lawler model) – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Модель потребительских ожиданий (model, customer expectation) – прогноз, основанный на изучении потребителей организации.

Модель принятия решений Врума–Йеттона (Vroom–Yetton leadership decision model) – вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от авторитарного до демократического.

Модель управления запасами (model, inventory) – модель, используемая для оптимизации графика размещения и размера заказов на ресурсы, а также размера необходимых запасов

Модель Хоманса (Homans's model) – теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

Мотив - Внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Мотиваторы (motivators) – в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов проистекают из сущности самой работы.

Мотивация (motivating) – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивация по принципу кнута и пряника (carrot – and stick-motivation) – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Мультидивизионная организация — организация предприятия, характерная для предприятий с децентрализованным управлением структурой, в которых различные подразделения отвечают за выпуск и сбыт различных групп товаров.

Наблюдение - метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть научного метода.

Набор персонала - один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.).

Напряжение (stress) – ситуация в управлении, характеризуемая повышенной психологической или физиологической напряженностью.

Научный метод - известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как наблюдение, анализ и синтез.

Независимый спрос (independent demand) – тип спроса, который не зависит от намерений организации производить другие изделия.

Незапрограммированное решение (decision, nonprogrammed) – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Необходимость координации (need for coordination) – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

Неопределенность внешней среды (uncertainty, environmental) – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Непромышленный персонал – работники, которые не заняты основной производственной деятельностью (работники торговли, общественного питания, медицинских и оздоровительных учреждений и т.д., состоящих на балансе предприятия).

Нестабильная внешняя среда (turbulent environment) – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

Неформальная организация - Спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, "членство" в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов - потребности в общении, защите и др.

Неформальная организация (informal organization) – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Номенклатура продукции – перечень или состав товаров (работ, услуг), выпускаемых предприятием в плановом периоде.

Норма – научно обоснованная величина расхода экономических ресурсов в конкретных производственных условиях.

Норма выработки – количество продукции, которое рабочий должен произвести в единицу времени (час, смену, месяц).

Норма обслуживания – зона работы или количество единиц оборудования (число рабочих мест), которые должны обслуживаться одним или несколькими рабочими.

Норма управляемости – численность работников, подчиненных определенному руководителю.

Нормирование труда – определение необходимых затрат времени на производство единицы продукции или объема работ (услуг) в соответствии с организационно-техническими условиями производства и рациональной организацией труда.

Обмен информацией по вертикали (communication, vertical) – движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

Обмен невербальной информацией (communication, nonverbal) – обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

Оборотные производственные фонды – часть оборотных средств, функционирующая в сфере производства и включающая производственные запасы (сырье, материалы, топливо, тара, запасные части), незавершенное производство, расходы будущих периодов.

Оборотные средства – совокупность денежных средств, авансированных для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, с целью обеспечения непрерывности процесса производства и реализации продукции.

Образ корпорации (corporate image) – впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

Образ товара (фирмы) - Представление о товаре (фирме), которое складывается у потребителей, с одной стороны, в процессе использования товаров (контактов с фирмой), а, с другой стороны, под воздействием общественного мнения, в формировании которого участвуют различные инструменты коммуникации (реклама, пропаганда, слухи, и др.).

Обратная связь – 1) важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации - залог своевременности управляющего воздействия; 2) (feedback) – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обучение нормам этики (ethics training) – процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

Объем работы (job scope) – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

Объем управления (span of management) – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Обязательные согласования (compulsory consultation) – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

Ожидание (в теории менеджмента) - Способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума.

Окружение прямого воздействия (direct-action environment) – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

Оперативное планирование – совокупность методов и способов расчета основных планово-организационных показателей, необходимых для регулирования хода процесса производства и распределения продукции.

Оперативное управление — управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль.

Опрос экспертов (jury of opinion) – метод прогнозирования, при котором мнения экспертов в разных областях сводятся воедино и усредняются.

Организационная структура (structure, organizational) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационная структура типа конгломерата (conglomerate organization) – один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

Организационная структура, ориентированная на покупателя (customer departmentation) – тип организационной структуры, где отделения формируются в соответствии с основными группами покупателей.

Организационное лидерство (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Организационное решение (decision) — выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Организационный дарвинизм (organizational Darwinism) — концепция, согласно которой организация, чтобы выжить, должна приспосабливаться к изменениям внешней среды.

Организационный успех (success, organizational) – достижение поставленной цели.

Организация (функция) - процесс делегирования задач и полномочий (обычно подчиненным) для достижения целей организации.

Организация по реализации проекта (project organization) – временная структура, образуемая для выполнения конкретной, точно определенной цели.

Организация произвольной формы (free-form organization) – организация, состоящая из ряда различных структур, в противоположность последовательной, (логически) устоявшейся структуре.

Организация формальная (organization, formal)– группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Органическая структура — структура организации, характеризующаяся децентрализованной иерархией, гибкими рабочими процедурами и демократическим стилем руководства.

Основные средства – часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд предприятия в течение периода, превышающего 12 месяцев или обычный операционный цикл, если он превышает 12 месяцев.

Отбор персонала - Процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией управления персоналом, лучше всего это делать путем переподготовки уже работающих сотрудников.) "Новомодный" подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные "Центры оценки", в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование.

Отборочный центр (assessment center) – испытательное заведение, в котором способности к выполнению трудовых навыков оценивают методами моделирования.

Ответственность (responsibility) – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Отличительная компетентность (distinctive competence) – задача или процесс, реализуемые организацией гораздо лучше, чем ее конкурентами.

Отношения координации — отношения между субъектами управленческой деятельности выражающие связи несоподчиненных непосредственно субъектов управленческой деятельности. Координация характеризуется согласованием в ходе реализации своих и общих целей. Отношения координации являются проявлением горизонтальных связей.

Отношения субординации — отношения между субъектами управленческой деятельности, выражающие непосредственное подчинение одного другому в процессе управления единым объектом. Отношения субординации являются проявлением вертикальных связей. П-Т

Отрасль производства – группа предприятий, выпускающих и продающих на рынке определенный (однородный) вид продукта.

Оценка (контроль) - Процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

Оценка деятельности (performance appraisal) – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Оценка социального аспекта деятельности (social audit) – оценка социального воздействия деятельности и программ организации с составлением соответствующего отчета.

Параллельные полномочия (concurrent authority) – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

Партиципативное управление — вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Партия – количество одноименных изделий, которые поочередно обрабатываются на каждой операции производственного цикла.

Первичные потребности (primary needs) – психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Первичный документ — бухгалтерский документ, составляемый в момент совершения хозяйственных операций и являющийся первым свидетельством их совершения. Первичные документы подразделяются на внешние, подготовленные за пределами организации (счета поставщиков и др.), и внутренние, подготовленные в самой организации (акты, требования и др.).

Передача информации по горизонтали (communication, horizontal) – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

Передача информации сверху вниз (communication, downward) – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

Передача информации снизу вверх (communication, upward) – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

Перерабатывающая подсистема (conversion subsystem) – подразделение в организации, которое выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением поступающих ресурсов в выходную продукцию.

Перестройка работы (work redesign) – в прогрессивных организациях это процесс переформулирования целей и задач, путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

Перечень внешних опасностей и возможностей – ПВОВ (ЕГОР)– получен при помощи анализа окружающей среды.

Персонал предприятия – состав работников определенных категорий и профессий, занятых производственной деятельностью (рабочая сила).

План – программа социально-экономического развития организации и всех ее подразделений на определенный период.

Планирование - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Планирование – 1) разработка системы количественных и качественных показателей деятельности предприятия, которые характеризуют темпы, пропорции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. 2) процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Планирование трудовых ресурсов (human resource planning) – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования

предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Планировка с фиксированным местоположением (fixed position layout) – система, которая в основном используется при осуществлении проектов. При этом объект работы остается неподвижным, а производственные ресурсы доставляются на место работ по мере необходимости.

6.3. Перечень учебно-методического обеспечения для промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Стратегии эффективности и достижения результата в конкурентной среде.
2. Выбор оптимальной для себя стратегии.
3. Искусство побеждать: сохранение лидирующих позиций, и продвижение вперед несмотря ни на какие препятствия и трудности.
4. life-менеджмент: эффективные методы организации и управления своей жизнью.
5. Постановка и достижение персональных целей (личных, профессиональных, комплексных).
6. Повышение успешности в рыночной среде и сфере бизнеса, усиление конкурентоспособности личности.
7. Умение эффективно развиваться (раскрытие внутренних ресурсов, повышение гибкости и результативности поведения).
8. Способ управлять собой, другими, своей жизнью.
9. Формирование и развитие основных навыков лидера: коммуникативных, влияния и убеждения, аргументации и презентации.
10. Территория лидерства: сферы самореализации эффективного лидера. Профиль успешного лидера.
11. Построение личного профиля. Развитие лидерских качеств.
12. Работа с ограничениями, мешающими быть эффективным лидером.
13. Стили лидерства: различные способы эффективно управлять людьми и ситуациями. Выбор оптимального стиля.
14. Навыки управления ходом деловых ситуаций (деловые встречи, переговоры, сделки и т.д.): подготовка, проведение, завершение.
15. Имидж эффективного лидера и способы его построения.
16. Технологии неформального лидерства (умение вдохновлять, организовывать и вести за собой, отличие лидера от имитатора лидерства, упрочнение авторитета лидера).
17. Стратегия Победителя: несокрушимая уверенность в себе, тотальная мотивация на успех и достижение собственных целей.
18. Личная сила: навыки личностного влияния и противостояния чужому влиянию.
19. Эффективная самоорганизация и самоменеджмент.
20. Социальное мастерство: искусство управлять поведением других людей для достижения собственных целей.
21. Использование различных стилей лидерства в соответствии с ситуацией.
22. Умение владеть собой: эмоциональная устойчивость и неуязвимость в любых обстоятельствах.
23. Умение владеть ситуацией: эффективные методы захвата и удержания лидерства.
24. Способность быстрой саморегуляции и самонастройки в любом лично желаемом направлении.

25. Владение техниками «мягкого» и «жесткого» влияния.
26. Технологии мотивирования: умение выявлять потребности других и использовать их для достижения своих целей.
27. Умение внушать ценность своих идей другим и заражать своими планами и идеями своих партнёров, коллег, сотрудников и других нужных вам людей.
28. Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера.
29. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми.
30. Основные признаки манипулятивного поведения в деловых и межличностных отношениях.
31. Защита от манипуляторов, контр-манипулятивные принципы и коммуникативные приемы.
32. Территория лидерства: сферы самореализации эффективного лидера.
33. Профиль успешного лидера.
34. Развитие лидерских качеств.
35. Стили лидерства: различные способы эффективно управлять людьми и ситуациями.
36. Имидж эффективного лидера и способы его построения.
37. Эффективная самоорганизация и самоменеджмент.
38. Социальное мастерство: искусство управлять поведением других людей для достижения собственных целей.
39. Умение владеть ситуацией: эффективные методы захвата и удержания лидерства.
40. Способность быстрой саморегуляции и самонастройки в любом лично желаемом направлении.
41. Жесткость в целях – гибкость в средствах: умение использовать различные стратегии поведения для достижения желаемого.
42. Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера.
43. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми.
44. Владение техниками «мягкого» и «жесткого» влияния.
45. Технологии мотивирования: умение выявлять потребности других и использовать их для достижения своих целей.
46. Умение внушать ценность своих идей другим и заражать своими планами и идеями своих партнёров, коллег.
47. Техники прямого и косвенного внушения с использованием внутренних стратегий партнера.
48. Искусство влиять на впечатление и восприятие нас другими людьми.
49. Основные признаки манипулятивного поведения в деловых и межличностных отношениях.
50. Защита от манипуляторов, контр-манипулятивные принципы и коммуникативные приемы.

Пример экзаменационного билета

Частное учреждение высшего образования
«Московский социально-экономический институт»
Кафедра экономики и менеджмента

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации
Дисциплина: Лидерство

Экзаменационный билет № _____

1. Личная сила: навыки личностного влияния и противостояния чужому влиянию.
2. Эффективная самоорганизация и самоменеджмент.

Одобрено на заседании кафедры экономики и менеджмента
протокол № _____ от _____ 20__ г.

Зав. кафедрой _____ (ФИО)
(подпись)

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (См. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине)

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах : [16+] / С. Кови ; ред. Р. Пискотина ; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 301 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279696>. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Текст : электронный.

2. Маслов, В.И. Теория и практика лидерства в XXI веке / В.И. Маслов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 89 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9046-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455586>

Дополнительная литература

1. Яхонтова, Е.С. Основы межличностного лидерства : учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 215 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90802>. – ISBN 978-5-374-00156-3. – Текст : электронный.

2. Зубанова, Л.Б. Социология лидерства: методические основы исследования личностного влияния / Л.Б. Зубанова ; Министерство культуры Российской Федерации,

Челябинская государственная академия культуры и искусств, Культурологический факультет, Кафедра культурологии и социологии. – Челябинск : ЧГАКИ, 2011. – 64 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=492759> – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Журнал «Корпоративная культура» - www.c-culture.ru.
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - www.mevriz.ru.
3. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» - www.cfin.ru.
4. Сайт «Psyfactor.org.»

Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Справочная Правовая Система КонсультантПлюс
Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.
2. Федеральный информационный фонд стандартов (профессиональная база данных)
Режим доступа: <http://www.gostinfo.ru/pages/Maintask/fund/>
Доступ свободный
3. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных)
Режим доступа: <http://data.gov.ru/>
Доступ свободный
4. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»
Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>
Доступ свободный
5. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия)
Режим доступа: <https://uisrussia.msu.ru/>
Доступ свободный
6. Сайт Федеральной службы государственной статистики
Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
Доступ свободный

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
Занятия лекционного типа	<p>В процессе занятия лекционного типа студент должен усвоить и законспектировать название темы, учебных вопросов и основные блоки теоретического материала, то есть сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое – либо положение не совсем понятно студенту или представляется недостаточно убедительным целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у студента конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к семинарским занятиям.</p> <p>Для эффективности обучения в ходе участия в занятии лекционного типа следует писать конспект лекций. Написание конспекта лекций требует соблюдения ряда правил: краткость, схематичность, последовательность фиксации основных положений, выводов, формулировок, обобщений; необходимо помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Важно проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Необходимо обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, выделить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятии семинарского типа.</p>
Занятия семинарского типа	<p>Основной целью семинарских занятий является контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы семинарского занятия. Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на семинарских занятиях в форме подготовленных студентами докладов и сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми студентами группы.</p> <p>Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, изучение рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.</p>
Самостоятельная работа /индивидуальные задания	<p>Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные студентами в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно – методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучающихся, их креативные качества.</p> <p>Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы студентов применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы отражаются в рабочей тетради, что даёт основания в отдельных источниках называть эту форму самостоятельной работы «заполнением рабочей тетради». Следует учитывать, что в ряде случаев изучение литературы осуществляется в процессе подготовки студентов к занятиям семинарского типа, в ходе выполнения курсовых работ и написания эссе, подготовки реферативного обзора. В данном случае самостоятельный отчёт о проделанной работе не требуется. В случае, если изучение конкретной темы не предусматривает</p>

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
	<p>перечисленных форм, то результаты изучения литературы отражаются в рабочей тетради и представляются преподавателю для проверки.</p> <p>При выполнении заданий практического характера необходимо следовать предложенному алгоритму выполнения задания. При необходимости (в ходе решения проблемных, поисковых и исследовательских задач) на основе имеющихся знаний и учений самостоятельно разрабатывать алгоритм решения поставленной задачи.</p>
Реферат	<p><i>Реферат:</i> Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться с требованиями к структуре и оформлению реферата.</p> <p><i>Структура и содержание реферативного обзора.</i></p> <p>Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по следующим периодическим изданиям за последние 1-2 года, а также с использованием аналитической информации, публикуемой на специализированных интернет-сайтах.</p> <p>По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Автор (Ф.И.О.), сведения об авторе (место работы, должность, ученая степень); 2. Название статьи или материала; 3. Проблема, которую рассмотрел автор в статье; 4. Актуальность проблемы; 5. Содержание проблемы; 6. Какое решение проблемы предлагает автор; 7. Прогнозируемые автором результаты; 8. Выходные данные источника (периодическое издание: название, год, месяц, страницы; адрес электронного ресурса). 9. Отношение студента к предложению автора. <p>Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 1–2 страницы.</p> <p>В заключительной части обзора студент дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях.</p>
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, специализированная учебная мебель, переносное видеопроjectionное оборудование, презентационный учебный материал.

Экран. Доска. Наглядные учебные пособия.

Помещение для самостоятельной работы. Автоматизированные рабочие места обучающихся с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть Интернет.

12. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.