Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Высшая школа государственного администрирования

**УТВЕРЖДАЮ**

**Директор ВШГА**

**академик РАН**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **/ В.Л. Макаров /**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**(межфакультетского учебного курса МГУ):**

**ОСНОВЫ ПУБЛИЧНОГО И ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*наименование дисциплины*

**Уровень высшего образования:**

*Бакалавриат, магистратура*

**Направление подготовки:**

**ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ**

*(код и название направления)*

**Направленность РПД:**

**ВСЕ ПРОФИЛЬНЫЕ БАКАЛАВРСКИЕ И МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ МГУ**

*(название направленности)*

Форма обучения:

*очная*

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

Ученым советом Высшей школы государственного администрирования (факультета),

(протокол № 10 от 18 декабря 2020 г.)

Москва 2020

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по всем направлениям подготовки (уровень бакалавриата и магистратуры) с присвоением степени «бакалавр» или «магистр» в редакции, утвержденной приказом МГУ № 746 от 30.06. 2016 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Оглавление

[1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: 4](#_Toc30688281)

[2. Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия: 4](#_Toc30688282)

[3. Результаты обучения по дисциплине: 5](#_Toc30688283)

[4. Объем дисциплины составляет: 5](#_Toc30688284)

[5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий: 6](#_Toc30688285)

[5.1. Структура дисциплины по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в соответствии с учебным планом) 6](#_Toc30688286)

[5.2. Содержание тем дисциплины: 7](#_Toc30688287)

[6. Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине. 13](#_Toc30688294)

[6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания 13](#_Toc30688295)

[6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине, критерии и шкалы оценивания 18](#_Toc30688296)

[7. Ресурсное обеспечение: 23](#_Toc30688303)

[7.1. Перечень основной и дополнительной литературы 23](#_Toc30688304)

[7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства 24](#_Toc30688305)

[7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем 24](#_Toc30688306)

[7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» 24](#_Toc30688307)

[7.5. Описание материально-технического обеспечения 25](#_Toc30688308)

[8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП. 26](#_Toc30688309)

[9. Разработчик программы. 26](#_Toc30688310)

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:**

Дисциплина **«Основы публичного и персонального менеджмента»** относится к вариативной части (гуманитарному, социальному и экономическому блоку) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по всем направлениям бакалавриата и магистратуры МГУ имени М.В.Ломоносова.

Период – **1 (один) семестр обучения.**

**2. Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия:**

Данная дисциплина предполагает наличие у студента (магистранта) компетенций (знаний, умений, владений), сформированных при освоении дисциплин бакалавриата и магистратуры, позволяющих осуществлять основные и дополнительные виды деятельности профильных направлений подготовки бакалавриата и магистратуры МГУ имени М.В.Ломоносова.

Для успешного освоения дисциплины **«Основы публичного и персонального менеджмент»**, студент должен обладать следующими компетенциями:

способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

способностью к самоорганизации и самообразованию;

способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

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;

владением «мягкими навыками» в управлении;

владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

Для полноценного освоения дисциплины у обучаемого должны быть базовые знания в области экономической теории, общей теории менеджмента, управления изменениями, организационного поведения, управления человеческими ресурсами, информационных технологий в менеджменте, а также он должен быть компетентным в научно-исследовательской работе на уровне бакалавриата.

Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы компетенции (знания, умения, владения), формируемые данной дисциплиной – дисциплины базовой и вариативной части, в том числе дисциплины по выбору, профильных бакалаврских или магистерских программ МГУ имени М.В.Ломоносова.

**3. Результаты обучения по дисциплине:**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование** **и код компетенции** | **Планируемые результаты обучения** **по дисциплине** |
| готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала **(УК-2)**; | ***Знать:*** Сущность и содержание основ публичного и персонального менеджмента, технологию поиска и формулирования жизненных целей***Уметь:*** управлять собственной деятельностью, формулировать цели личностного и профессионального развития и условия их самореализации с учетом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала***Владеть (иметь навык / опыт):*** основами навыков эффективной организации труда, навыками реализации потребностей к саморазвитию, использованию творческого потенциала |
| способность предоставлять независимые консультации по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия **(СПК-12)**; | ***Знать:*** основы методологии, методы и методики анализа управленческих ситуаций, организации и оценки результатов профессиональной (служебной) деятельности индивидуальных и коллективных субъектов, технологию принятия управленческих решений и организацию их выполнения***Уметь:*** учитывать особенности управленческой ситуации и действий по ней при организации профессиональной (служебной) деятельности, оценки ее эффективности.***Владеть (иметь навык / опыт):*** основами навыков аналитической и консалтинговой деятельности при планировании, организации и подведении итогов выполнения задач. |
| способность проводить самостоятельные научные исследования в соответствии с разработанной программой, осуществлять поиск, критический анализ, обобщение и систематизацию научной информации, необходимой для постановки целей исследования и выбора оптимальных путей и методов их достижения, разрабатывать программы стратегического и организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию **(СПК-17)**; | ***Знать:*** основы методики действий, поиска, анализа, обобщения и систематизации информации для постановки целей и выбора оптимальных путей для их достижения, методику разработки и технико-экономического обоснования задач, стратегического и организационного развития, методики оценки их эффективности и обеспечения их реализации.***Уметь:*** анализировать состояние реализации стратегических и оперативных задач с позиции рационального и эффективного их выполнения.***Владеть (иметь навык / опыт):*** основами навыков оценки условий, затрат ресурсов для успешной реализации стратегических и оперативных задач, планов, прогнозов, а также методиками их расчета, уметь обеспечивать их реализацию. |

**4. Объем дисциплины составляет:**

Объем дисциплины – 1 з.е. / 36 часов, из которых 24 часа составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (8 часов – занятия лекционного типа, 16 часов – практические занятия), 12 часов составляет самостоятельная работа обучающегося.

Вид промежуточной аттестации – **зачет**.

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:**

**5.1. Структура дисциплины по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в соответствии с учебным планом)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** **разделов и тем дисциплины,****Форма промежуточной** **аттестации по дисциплине** | **Номинальные трудозатраты** **обучающегося**  | **Всего академических часов** | **Форма текущего контроля успеваемости \*** |
| **Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)****Виды контактной работы, академические часы** | **Самостоя-тельная****работа** **обучаю-щегося,****академи-ческие** **часы** |
| **Занятия** **лекционного** **типа** | **Занятия** **семинарского** **типа** |
| Тема 1. Организационная культура публичного менеджера и управление временем | 1 | 2 | 2 | 5 | КО, П, В, Д |
| Тема 2. Рабочее место публичного менеджера и организация работы с посетителями, документами и информацией | 1 | 4 | 2 | 7 | П, РК, В, Д |
| Тема 3. Психология сотрудничества в организации | 2 | 2 | 2 | 6 | Т, РК, АО, В, Д |
| Тема 4. Командная работа в организации (учреждении) | 1 | 4 | 2 | 7 | Т, РК, ДИ, В, Д |
| Тема 5. Управление конфликтами в организации | 1 | 2 | 2 | 5 | Т, ПК, В, Д |
| Тема 6. Публичные навыки менеджера и управление служебными совещаниями | 2 | 2 | 2 | 6 | ДИ, ВК, В, Д |
| Промежуточная аттестация: **зачет** |  |  |  |  |  |
| **Итого** | **8** | **16** | **12** | **36** |  |

\* Формы текущего контроля успеваемости – это: проверка конспектов лекций и первоисточников (статьи, монографии, учебника, книги и пр.) (ПК); контрольный (устный / письменный) опрос (КО); контрольная работа (КР); правовой диктант (ПД); презентация доклада, выступления, реферата (П); тестирование (решение тестовых заданий) (Т); коллоквиум (К); решение кейсов (конкретных практических ситуационных заданий) (РК); разработка исследовательского мини-проекта, отчет по нему (ИП); аналитический обзор официальной и исследовательской статистики и аналитики (АО); деловая игра (ДИ); выступление на научно-практической конференции (ВК).

Формы текущего контроля успеваемости по всем темам дисциплины сопровождаются устными индивидуальными выступлениями (В) и групповой дискуссией (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся (Д).

**5.2. Содержание тем дисциплины:**

**Тема 1. Организационная культура публичного менеджера и управление временем**

***Личность публичного менеджера.*** Общая модель качеств современного менеджера. Моделирование системы публичного и персонального менеджмента. Место и роль публичного и персонального менеджмента в деятельности руководителя. Что должен знать и уметь руководитель в сфере публичного и персонального менеджмента. Руководитель – центральная фигура системы управления государственной службы. Главная задача менеджера. Качества, которыми должен обладать менеджер – государственный служащий. Главные роли менеджера: межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений. Руководитель – воспитатель.

***Управление временем публичного менеджера.*** Время руководителя и принципы его эффективного использования. Учет и анализ рабочего времени менеджера. Ознакомление с методами анализа и планирования затрат времени. Эффективное управление временем. Бюджет времени. Приемы фиксации временных интервалов и методы обработки полученных данных. «Поглотители» времени. Основы планирования рабочего времени. Закон Парето в планировании времени. Правила планирования времени. Последовательность разработки ежедневных планов. Планирование и контроль времени, выработка установки «время – это инвестиции в запланированный результат».

**Тема 2. Рабочее место публичного менеджера и организация работы с посетителями, документами и информацией**

***Рабочее место публичного менеджера и рационализация его работы.*** Определение рабочего места и организации рабочего места. Рациональная организация рабочего места. Обеспечение рабочего места. Содержание описания рабочего места. Название рабочего места. Ранг. Кто подчинен обладателю рабочего места. Замещение. Цель рабочего места. Конкретный круг обязанностей. Отдельные поручения. Особые полномочия. Практический пример описания рабочего места менеджера. Обустройство кабинета (офиса). Основные принципы, положенные в основу оформления офиса. Планировка рабочего места менеджера и требования, предъявляемые к ней. Правила планировки рабочего места менеджера. Техническое оснащение рабочего места менеджера. Особенности организации рабочих мест в связи с пандемией коронавируса и удаленной работы менеджеров и сотрудников.

 ***Организация работы менеджера с посетителями, документами и информацией.*** Особенности организации работы менеджера с посетителями. Организация работы менеджера с документами. Работа по созданию оптимальных условий для всех видов работ с документами с момента их создания или получения до уничтожения или передачи на архивное хранение. Блок – схема работы с входящими документами. Обработка поступающих документов. Этапы прохождения поступающих документов. Виды служебных документов. Организационно-распорядительная документация. Финансово-расчетная документация. Справочно-информационная документация. Использование информационных технологий в работе с документами. Электронные программы по делопроизводству и документообороту. Требования к служебным документам. Текст документов. Информационное обеспечение работы менеджера. Особенности работы менеджера в удаленном режиме.

**Тема 3. Психология сотрудничества в организации**

***Вхождение менеджера в организацию. Передача полномочий.*** Технология успеха на новой работе. Проблемы, с которыми сталкивается менеджер при вхождении в новую организацию. Процесс вхождения в организацию. Привыкание к организации. Изменение поведения менеджера. Переход менеджера в полноправные члены организации. Процесс передачи полномочий. Что позволяет менеджеру передача полномочий. Последствия нежелания менеджера передать свои полномочия. Отказ от передачи полномочий. Черты «незаменимого» руководителя.

 ***Взаимодействие руководителя с заместителем и административным помощником.*** Специфический характер взаимодействия и взаимоотношения руководителя и его заместителя. Заместитель – единомышленник и первый помощник. Условия эффективной работы заместителей. Содержание доклада заместителя после отсутствия руководителя и его составляющие. Действия руководителя по результатам доклада. Действия, которые не должен совершать руководитель по отношению к своему заместителю. Распределение полномочий между руководителем и заместителем.Административный помощник – один из главных помощников руководителя. Обязанности административного помощника. Роль административного помощника в телефонных переговорах. Знания и умения, которыми должен обладать административный помощник. Роль административного помощника в организации приема посетителей. Основные деловые качества административного помощника.

 ***Взаимоотношения менеджера с подчиненными, равными по положению и старшими начальниками.*** Взаимное уважение менеджера и подчиненных. Требовательность менеджера к подчиненным и забота о них. Такт руководителя. Умение руководителя давать задания. Предложения от подчиненных. Внимание к чужому мнению. Не торопиться с выводами. Критическое отношение к своей работе. Реакция руководителя на критику. Умение руководителя критиковать. Умение разбираться в людях. Выдержка и вежливость руководителя. Правильные взаимоотношения между равными по положению руководителями - основа высокоэффективной деятельности организации. Черты сотрудничества формально равных по положению руководителей. Действия, которые не рекомендуется руководителям одного уровня (коллегам) по отношению друг к другу. Критические замечания в адрес коллег. Письменные предложения коллег. Устранение разногласий. Выполнение приказов, распоряжений, указаний, безупречное исполнение своих обязанностей, инициативность, высокая ответственность – основа построения правильных взаимоотношений руководителя (сотрудника) с его старшим начальником. Приказы, просьбы и советы начальника. Поручения начальника. Доклады начальнику. Обращение к начальнику. Повторное обращение к начальнику по уже решенному вопросу. Действия подчиненного руководителя, если он считает действия или указания старшего начальника нерациональными или ошибочными. Действия подчиненного руководителя, которые снижают эффективность работы со старшим начальником. Особенности взаимоотношений сотрудников при удаленной работе в организации.

 ***Стиль работы и правила служебного поведения публичного менеджера.*** Стиль работы менеджера как совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям. Классификации стилей руководства. Авторитарный (директивный), либеральный и демократический стили. Стили по вариантам принятия управленческих решений: директивный или указующий, убеждающий, консультативный, объединяющий или коллективный, доверяющий. Факторы и условия, от которых зависит стиль руководства. Бюрократический стиль руководства. Три типа бюрократии. Правила и заповеди профессионального поведения, сформулированные в чиновничьей среде. Типы руководителей – бюрократов. Основные причины бюрократизма. Формы проявления бюрократизма. Основные направления борьбы с бюрократизмом. Правила служебного поведения руководителя.Технология скрытого управления в публичном менеджменте. Получение упреждающей информации об адресате воздействия. Мишени и приманки. Аттракция. Понуждение к действию. Защита от скрытого управления и манипулирования. Защитные процедуры. Трансактный анализ и прогноз общения. Скрытое управление в служебных отношениях, деловом общении, переговорах, политике, рекламе.

**Тема 4. Командная работа в организации (учреждении)**

***Формирование команды.*** Принципы работы в команде. Создание команды на основе миссии и философии. Характеристики истинной команды. Критерии успеха организации. Организация как команда команд. Ответственность, лояльность и инициативность каждого сотрудника. Личные критерии успеха: эффективность, отношения, качество. Культура команды, система формальных и неформальных правил.

***Коллективная выработка решений.*** Управленческие решения – основная форма управленческой деятельности. Условия, в которых могут возникать проблемные ситуации. Организация групповой работы. Управленческая команда. Субъект решения – лицо, принимающее решение. Подготовка решения. Вариант решения. Принятие решения. Принятие решения о приоритетах. Методы принятия решения. Принцип Парето как основа принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ. Реализация решения. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Эффективность решения. Главные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс подготовки решений. Выявление и анализ проблемной ситуации. Формулирование и выбор целей. Выявление полного перечня вариантов. Выбор допустимых вариантов. Прогнозирование последствий вариантов решений. Оценка менеджером вариантов решений. Принятие решения (выбор наилучшего варианта). Разработка планов реализации решения. Обеспечение работ по выполнению решения. Организация работ по выполнению решений. Психологические аспекты реализации решений. Влияние авторитета менеджера на его решения. Факторы, препятствующие принятию эффективных решений. Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.

***Контроль исполнения и оценка подчиненных.*** Контроль как функция управления, позволяющая руководителю организации, подразделения, аппарата управления выявлять проблемы и корректировать их деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Главная цель контроля. Две формы контроля: внутренний и внешний. Рекомендации менеджеру для повышения эффективности внутреннего контроля. Организация внешнего контроля. Нежелательные последствия внешнего контроля. Основные виды внешнего контроля: предварительный, текущий и заключительный. Контроль выполнения управленческого решения. Главные характеристики эффективного контроля. Выбор стратегии и тактики контроля. Система контроля. Последствия отсутствия контроля. Оценка работы подчиненных. Объект оценки работы подчиненных – полученные результаты. Определение критериев и разработка системы показателей, по которым оцениваются итоги работы подчиненных. Оценка цены получения результата. Умение оценивать недостатки. Внешние факторы при оценке результата. Формализм при оценке работы подчиненных. Анализ ошибок подчиненных. Публичная оценка выполненных работ. Оценка работы подчиненных в конфиденциальной беседе. Ошибки менеджера при оценке подчиненных. Особенности контроля исполнения и оценки подчиненных при удаленной работе в организации.

**Тема 5. Управление конфликтами в организации**

***Управление конфликтами.*** Конфликт, как доведенное до предела трудно разрешимое противоречие между двумя сторонами, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. Явления, характерные для конфликтов. Типы конфликтов: конфликт целей, конфликт взглядов и чувственный конфликт. Разделение конфликтов по уровням организации: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, между сотрудником и организацией, внутригрупповые конфликты, межгрупповые конфликты, внутриорганизационные конфликты. Уровень конфликтности. Конфликтная личность. Характеристики конфликта. Анализ конфликтов. Функции конфликтов: разрушительная, созидательная, диагностическая. Причины конфликтов. Свойства коллектива, личности и стиля менеджера. Конфликты, обусловленные недостатками в организации труда и управления. Критика, как причина конфликта. Предотвращение конфликтов. Основные приемы предотвращения конфликтов. Развитие конфликта. Социальные роли участников конфликта. Правила противодействия возникновению серьезных конфликтов. Типичные ошибки конфликтующего человека. Урегулирование конфликтов. Завершение конфликта. Умение отказываться от конфликта. Психологические особенности предотвращения и разрешения конфликтов при дистанционной работе в организации.

**Тема 6. Публичные навыки менеджера и управление служебными совещаниями**

***Публичное выступление.*** Коммуникации в работе менеджера. Искусство убеждения. Способы управления собеседником. Основные правила в искусстве убеждения. Виды убеждающих воздействий. Публичное выступление. Методы подготовки к выступлению. Композиция публичного выступления. Техника выступления. Основы ораторского мастерства. Самоанализ качества выступления. Организация презентаций.

***Деловое общение (технология подготовки и проведения деловой беседы и переговоров).*** Деловое общение. Подготовка и проведение деловой беседы. Умение слушать собеседника. Особенности разговора по телефону. Основные методы ведения переговоров. Технология подготовки к переговорам. Технология ведения переговоров. Психологические аспекты переговоров. Протокольные вопросы при подготовке и проведении переговоров. Краткие рекомендации по технологии подготовки и проведению переговоров. Особенности общение публичного менеджера – государственного служащего со средствами массовой информации. Имидж и деловой этикет в публичном менеджменте.

***Управление служебными совещаниями.*** Виды служебных совещаний: проблемные, инструктивные, оперативные (диспетчерские) совещания. Подготовка и проведение совещания: четкая формулировка цели совещания, разработка повестки дня, подготовка менеджера к совещанию, подготовка доклада и проекта решения, определение состава участников, оповещение участников, выбор и подготовка помещения для проведения совещания, выбор помещения для отдыха во время перерывов, проведение совещания, ведение протокола, порядок на совещании. Рекомендации менеджеру, проводящему совещание. Рекомендации выступающим на совещании. Решение совещания. Контроль выполнения решений совещания.

**6. Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине.**

**6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания**

**Содержание семинаров, практических занятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование****тем****дисциплины** | **Перечень вопросов для обсуждения** **на семинарах, практических занятиях,** **рекомендуемые источники из разделов 7.1, 7.3, 7.4****(указывается раздел и порядковый номер)** | **Формы** **проведения** **занятий** |
| **Тема 1. Организационная культура публичного менеджера и управление временем****Практическое** **занятие 1.1.** **Работоспособность и управление временем публичного менеджера.** | *Дискуссионные вопросы (по 30 мин):*1. Типичные ошибки руководителей, ведущие к потерям их времени.2. Причины дефицита рабочего времени руководителей. 3. Каким образом можно изучать и анализировать использование времени руководителя.*Проблемно-тематические доклады (по 5 мин):*1. Значение фактора времени. 2. Основные правила экономии рабочего времени.3. Время руководителя и эффективность его использования. 4. Планирование личной работы руководителя.5. Личный самоконтроль процесса деятельности и результатов. 6. Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе.*Тематическая направленность коллоквиума (30 мин):* Анализ эффективности использования рабочего времени руководителя.*Практикум (30 мин):* Составление табличной формы учета затрат рабочего времени руководителя с указанием: вида затрат времени, количества затрачиваемого времени, точного времени выполнения операций.*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.7.3; 7.4: все источники  | Контрольный (устный / письменный) опрос; коллоквиум; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Тема 2. Рабочее место публичного менеджера и организация работы с посетителями, документами и информацией****Семинар 2.1.** **Рабочее место и информационное обеспечение работы менеджера. Особенности организации рабочих мест при удаленной работе в организации** | *Дискуссионные вопросы (по 30 мин):*1. Совершенствование рабочего места и условий труда менеджера. 2. Информационное обеспечение работы менеджера.3. Методы рационализации личного труда менеджера. *Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 1, 3, 5, 7.7.3; 7.4: все источники  | Презентация доклада, выступления, реферата; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Практическое** **занятие 2.2.** **Организация работы менеджера с посетителями и документами.** | *Проблемно-тематические доклады (по 5 мин):*1. Прием сотрудников организации. 2. Прием сотрудников организации по текущим и фундаментальным рабочим вопросам.3. Прием граждан по личным вопросам. 4. Правила поведения при посетителях. 5. Организация документооборота6. Контроль исполнения документов.*Тематическая направленность кейсов (60 мин):* Анализ практики организации и техническая оснащенность рабочих мест. Разработка автоматизированного рабочего места менеджера*Практикум (90 мин):* Организация и анализ работы менеджера с посетителями и документами*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 2, 4, 6, 8.7.3; 7.4: все источники  | Решение кейсов (конкретных практических ситуационных заданий); устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Тема 3. Психология сотрудничества в в организации****Практическое** **занятие 3.1.** ***Стиль работы и правила служебного поведения публичного менеджера.*** | *Дискуссионные вопросы (по 30 мин):*1. Вхождение менеджера в организацию. Передача полномочий. 2. Взаимодействие менеджера с заместителем и административным помощником.3. Взаимодействие менеджера с подчиненными, равными по положению и старшими начальниками.*Проблемно-тематические доклады (по 5 мин):*1. Психологическая подготовка менеджера к работе.2. Передача полномочий. 3. Черты «незаменимого руководителя». 4. Обязанности помощника (секретаря).5. Правила телефонного этикета. 6. Правила служебного поведения.*Тематическая направленность аналитического обзора (30 мин):* Практика служебного поведения*Практикум (30 мин):* Разработка практических рекомендаций по взаимодействию менеджера и помощника/секретаря.*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.7.3; 7.4: все источники  | Правовой диктант; аналитический обзор официальной и исследовательской статистики и аналитики; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Тема 4. Командная работа в организации (учреждении)****Семинар 4.1.** **Подготовка, принятие и реализация управленческих решений при организации групповой работы** | *Дискуссионные вопросы (по 30 мин):*1. Процесс подготовки решений. Выявление и анализ проблемной ситуации. Формулирование и выбор целей. Выявление полного перечня вариантов. Выбор допустимых вариантов. Прогнозирование последствий вариантов решений. Оценка менеджером вариантов решений. 2. Принятие решения (выбор наилучшего варианта). Разработка планов реализации решения. 3. Обеспечение работ по выполнению решения. Организация работ по выполнению решений. Психологические аспекты реализации решений. Влияние авторитета менеджера на его решения. Факторы, препятствующие принятию эффективных решений. Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 3, 4, 5, 6.7.3; 7.4: все источники  | Контрольная работа; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Практическое** **занятие 4.2.** **Контроль исполнения и оценка подчиненных** | *Проблемно-тематические доклады (по 5 мин):*1. Рекомендации менеджеру для повышения эффективности внутреннего контроля. Организация внешнего контроля. Нежелательные последствия внешнего контроля. 2. Основные виды внешнего контроля: предварительный, текущий и заключительный. Контроль выполнения управленческого решения. 3. Главные характеристики эффективного контроля. 4. Оценка работы подчиненных. Объект оценки работы подчиненных – полученные результаты. 5. Определение критериев и разработка системы показателей, по которым оцениваются итоги работы подчиненных. 6. Ошибки менеджера при оценке подчиненных. *Тематика деловой игры (90 мин):* Принятие решений на основе приоритетов (методы принятия решений используя принципы Парето, Эйзенхауэра, с помощью анализа АБВ).*Практикум (30 мин):* Разработка индивидуальной модели принятия решения*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 1, 2, 7, 8.7.3; 7.4: все источники  | Деловая игра; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Тема 5. Управление конфликтами в организации****Практическое** **занятие 5.1.** **Предотвращение конфликтов. Основные приемы предотвращения конфликтов.** | *Дискуссионные вопросы (по 30 мин):*1.Типы конфликтов: конфликт целей, конфликт взглядов и чувственный конфликт. 2.Разделение конфликтов по уровням организации: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, между сотрудником и организацией, внутригрупповые конфликты, межгрупповые конфликты, внутриорганизационные конфликты. 3.Уровень конфликтности. Конфликтная личность. Характеристики конфликта. 4.Анализ конфликтов. 5.Функции конфликтов: разрушительная, созидательная, диагностическая. 6.Причины конфликтов. *Проблемно-тематические доклады (по 5 мин):*1. Уровни конфликтов.
2. Функции конфликтов.
3. Причины конфликтов.
4. Критика как причина конфликта.
5. Социальные роли участников конфликтов.
6. Правила противодействия возникновению серьезных конфликтов.

*Тематическая направленность обсуждения законспектированных первоисточников (30 мин):* Предотвращение конфликтов. Правила противодействия возникновению серьезных конфликтов.*Практикум (30 мин):* Анализ и урегулирование конфликтов.*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.7.3; 7.4: все источники  | Тестирование (решение тестовых заданий); проверка конспектов лекций и первоисточников (статьи, монографии, учебника, книги, закона и пр.); устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Тема 6. Публичные навыки менеджера и управление служебными совещаниями****Семинар 6.1.** **Искусство убеждения и публичное выступление** | *Дискуссионные вопросы (по 30 мин):*1.Коммуникации в работе менеджера. Искусство убеждения. 2. Способы управления собеседником. Основные правила в искусстве убеждения. Виды убеждающих воздействий. 3. Публичное выступление. Методы подготовки к выступлению. Композиция публичного выступления. Техника выступления. Основы ораторского мастерства. Самоанализ качества выступления. 4. Организация презентаций. *Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 1, 4, 5, 8.7.3; 7.4: все источники  | Разработка исследовательского мини-проекта, отчет по нему; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |
| **Практическое** **занятие 6.2.** **Управление служебными совещаниями** | *Проблемно-тематические доклады (по 5 мин):*1. Виды служебных совещаний: проблемные, инструктивные, оперативные (диспетчерские) совещания.
2. Подготовка и проведение совещания: четкая формулировка цели совещания, разработка повестки дня, подготовка менеджера к совещанию, подготовка доклада и проекта решения, определение состава участников, оповещение участников, выбор и подготовка помещения для проведения совещания, выбор помещения для отдыха во время перерывов, проведение совещания, ведение протокола, порядок на совещании.
3. Рекомендации менеджеру, проводящему совещание.
4. Рекомендации выступающим на совещании.
5. Решение совещания.
6. Контроль выполнения решений совещания.

*Рефлексия, «мозговой штурм» над замыслом исследовательского проекта (90 мин):* Составления алгоритма подготовки руководителем служебного совещания.*Практикум (30 мин):* Сформулировать письменно план подведения итогов совещания.*Рекомендуемая литература и источники:* 7.1: 2, 3, 6, 7.7.3; 7.4: все источники  | выступление на научно-практической конференции; устные индивидуальные выступления; групповая дискуссия (обсуждение противоречивых, проблемных тем и вопросов) обучающихся. |

**6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине, критерии и шкалы оценивания**

**Типовые примеры оценочных средств для проверки компетенций (УК-2, СПК-12, СПК-17), формируемых дисциплиной**

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;

***Задание по проверке сформированности компетенции***

##### Тест «Умение управлять самим собой»

Предлагаемый практический тест основан на применении метода активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК), разработанного профессором Р.Ф. Жуковым.

Целью этого метода является разработка и реализация программ саморазвития менеджеров для совершенствования методов их работы, развития в себе необходимых качеств. Метод основан на систематической самооценке собственных действий и качеств в процессе личной деятельности.

Целью задания является определение того, насколько эффективной является Ваша система личной организации и как развиты качества персонального менеджмента.

Существо системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели - требований к качествам менеджера, способного, управлять самим собой (табл. 1).

*Таблица 1*

**МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА**

**«УМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ САМИМ СОБОЙ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п.п. | Основные группы качеств (первый уровень) | Содержание критерия | Первичные качества(второй уровень) |
| 1. | Способность правильно формулировать жизненные цели | Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов | 1.Способность познать самого себя.2.Умение формулировать свои жизненные цели.3.Умение принимать решения.4.Умение планировать карьеру. |
| 2. | Личная организованность | Способность жить и работать по системе | 1.Приверженность системному подходу.2.Умение ценить и эффективно использовать время.3.Умение сосредоточиться на главном.4.Умение все делать по порядку.5.Умение не упускать из виду мелочи.6.Умение учитывать и анализировать затраты времени. |
| 3. | Самодисциплина | Умение управлять своим поведением : «держать себя в руках» | 1.Обязательность, способность и умение держать свое слово.2.Пунктуальность, точность исполнения.3.Собранность, умение не разбрасываться.4.Наличие чувства ответственности.5.Умение отказаться от удовольствий ради главного. |
| 4. | Знание техники личной работы | Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться | 1.Умение организовать рабочее время.2.Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой.3.Умение работать с информацией.4.Умение составлять документы.5.Умение говорить по телефону.6.Умение слушать.7.Умение планировать свои дела.8.Знание методов рационализации личного труда.9.Умение пользоваться записной книжкой.10.Умение менять род занятий.11.Знание технологии коммуникаций.12.Умение найти и получить работу.13.Умение адаптироваться в коллективе.14.Умение взаимодействовать с помощником.15.Умение делегировать полномочия. |
| 5. | Способность делать себя здоровым | Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда | 1.Физические нагрузки.2.Правильное питание.3.Сон.4.Дыхание.5.Водные процедуры.6.Закаливание.7.Борьба с шумом.8.Тренированность нервной системы.9.Умение расслабляться.10.Отказ от вредных привычек.11.Режимы труда и отдыха. |
| 6. | Эмоционально-волевой потенциал | Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность | 1.Волевые качества.2.Трудолюбие.3.Упорство в работе.4.Целеустремленность.5.Решительность.6.Напористость.7.Умение заинтересовать, мотивировать себя.8.Оптимизм и жизнерадостность.9.Увлеченность работой.10.Преданность работе и коллективу.11.Семейное благополучие.12.Уверенность в самом себе.13.Психологическая подготовка к работе. |
| 7. | Самоконтроль своей жизнедеятельности | Способность постоянно контролировать процессы своей жизнедеятельности и ее результаты | 1.Знание функций самоконтроля.2.Контроль процессов.3.Контроль времени.4.Контроль результатов5.Самоконтроль дня.6.Умение создавать и контролировать собственный имидж. |

Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой» разработана д.э.н , профессором С. Д. Резником.

**Вопрос № 2 (из темы № 1).** Раскройте, что должен знать и уметь современный руководитель в сфере персонального менеджмента?

**СПК-12** Способность предоставлять независимые консультации по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;

***Задание по проверке сформированности компетенции***

**Принятие** **решений**

Менеджмент связан с разработкой и принятием управленческих решений. Своевременное принятие правильного решения является важнейшей задачей руководителя.

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех стадиях выполнения тех или иных функций. Задача по принятию решений сводится к согласованию целей отдельных исполнителей и координации их взаимодействий. Решением же следует считать результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов наилучшего.

##### Тест «Решительны ли Вы?»

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать, подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд потому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8.Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится - Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

1. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
2. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск?

 12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Определите по таблице число набранных Вами баллов.

*Таблица: Ключ к тестовому заданию «Решительны ли Вы?»*

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы  | Вопросы |
|  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10  | 11  | 12  |
| Да  | 3  | 4  | 3  | 2  | 0  | 3  | 2  | 2  | 0  | 0  | 1  | 2  |
| Нет  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0 | 0  | 0  | 2  | 3  | 0  | .0  |

Если сумма составит:

**9 *баллов***- Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» И «против». Если удается переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой - то шаг, долго советуетесь и часто принимаете половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно;

***от* 10 *до* 18 *баллов***- Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных;

***от* 19 *до* 28 *баллов***- Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное - опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но, если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундиpа». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны;

**29 *баллов и выше***- для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-то мнение. Единоначалие понимаете, как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля - это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений - серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

**Вопрос № 52 (из темы № 4).** Опишите процесс подготовки решений. Выявление и анализ проблемной ситуации. Формулирование и выбор целей. Выявление полного перечня вариантов. Выбор допустимых вариантов. Прогнозирование последствий вариантов решений

**СПК-17.** Способность проводить самостоятельные научные исследования в соответствии с разработанной программой, осуществлять поиск, критический анализ, обобщение и систематизацию научной информации, необходимой для постановки целей исследования и выбора оптимальных путей и методов их достижения, разрабатывать программы стратегического и организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию;

***Задание по проверке сформированности компетенции***

##### Тест «Принятие решений».

Оценкой правильности принятого руководителем решения, являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

**1. Что, по-вашему, движет человеком в жизни, прежде всего?**

А - любопытство;

Б - желания;

В - необходимость.

**2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?**

Г – их увольняют;

Д - уходят из-за большей зарплаты;

Е - другая работа им больше по душе.

**3. Когда у Вас происходят неприятности:**

А - Вы откладываете их решение до последнего?

Б - у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами?

В - Вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

**4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:**

Е - заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;

Г -с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;

Д - основательно подготавливаетесь к объяснению.

**5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:**

В - с чувством облегчения?

Б - с бурными положительными эмоциями?

А - по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?

**6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку:**

Г - избегать ситуаций, требующих риска?

Е - избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?

Д - познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?

**7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:**

Б - поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?

 А - напишу ему письмо?

В – попробую разрешить конфликт через посредника?

**8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:**

Д - страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому Вы привыкли?

Г - боязнь наказания?

Е- боязнь потерять престиж?

**9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:**

 А - время от времени отводите взгляд?

Б - смотрите прямо в глаза собеседнику?

Г- отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются?

**10. Когда Вы ведете важный разговор, то:**

Е - тон разговора обычно остается спокойным?

Д - Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?

Г - Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить?

*Ключ к тестовому заданию «Принятие решений»*

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия - результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы,безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете? .

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то, Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшась приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

**Вопрос № 51 (из темы № 4).** Охарактеризуйте, что такое эффективность решения. Главные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

**Перечень вопросов для подготовки к зачету**

**Тема 1. Организационная культура публичного менеджера и управление временем**

1. Объясните основные сферы деятельности менеджера.
2. Раскройте, что должен знать и уметь современный руководитель в сфере персонального менеджмента?
3. Особенности работы менеджера при удаленной работе в организации.
4. Охарактеризуйте рациональную организацию управленческого труда.
5. Охарактеризуйте основные принципы поиска резервов в управлении.
6. Перечислите т объясните основные этапы формулирования целей.
7. Перечислите правила ведения телефонных переговоров.
8. Раскройте правила поведения в новом коллективе.
9. Назовите типичные ошибки руководителей, ведущие к потерям их времени.
10. Охарактеризуйте основные правила экономии рабочего времени.

**Тема 2. Рабочее место публичного менеджера и организация работы с посетителями, документами и информацией**

1. Перечислите основные правила при организации рабочего места руководителя.
2. Перечислите правила рациональной организации управленческого труда.
3. Охарактеризуйте основные правила по организации работы с документами.
4. Перечислите, что включает в себя организация работы с документами?
5. Основные правила управления собеседником.

**Тема 3. Психология сотрудничества в организации**

1. Назовите проблемы, с которыми сталкивается менеджер при вхождении в новую организацию.
2. Опишите процесс вхождения в организацию.
3. Перечислите изменение поведения менеджера при вхождении в организацию
4. Опишите, как происходит переход менеджера в полноправные члены организации.
5. Опишите процесс передачи полномочий. Что позволяет менеджеру передача полномочий.
6. Назовите последствия нежелания менеджера передать свои полномочия. Отказ от передачи полномочий.
7. Перечислите и раскройте черты «незаменимого» руководителя.
8. Опишите специфический характер взаимодействия и взаимоотношения руководителя и его заместителя.
9. Назовите условия эффективной работы заместителей.
10. Раскройте содержание доклада заместителя после отсутствия руководителя и его составляющие. Действия руководителя по результатам доклада.
11. Перечислите действия, которые не должен совершать руководитель по отношению к своему заместителю.
12. Охарактеризуйте распределение полномочий между руководителем и заместителем.
13. Опишите обязанности административного помощника.
14. Перечислите основные деловые качества, знания и умения административного помощника.
15. Назовите действия, которые не рекомендуется руководителям одного уровня (коллегам) по отношению друг к другу.
16. Изложите, в чем выполнение приказов, распоряжений, указаний, безупречное исполнение своих обязанностей, инициативность, высокая ответственность – основа построения правильных взаимоотношений руководителя (сотрудника) с его старшим начальником.
17. Объясните, что такое и в чем разница: приказы, просьбы и советы начальника. Поручения начальника. Доклады начальнику. Обращение к начальнику. Повторное обращение к начальнику по уже решенному вопросу.
18. Охарактеризуйте действия подчиненного руководителя, если он считает действия или указания старшего начальника нерациональными или ошибочными. Действия подчиненного руководителя, которые снижают эффективность работы со старшим начальником.
19. В чем заключается стиль работы менеджера как совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям.
20. Охарактеризуйте классификацию стилей руководства. Авторитарный (директивный), либеральный и демократический стили.
21. Опишите стили по вариантам принятия управленческих решений: директивный или указующий, убеждающий, консультативный, объединяющий или коллективный, доверяющий.
22. Назовите факторы и условия, от которых зависит стиль руководства. Бюрократический стиль руководства. Три типа бюрократии.
23. Опишите правила и заповеди профессионального поведения, сформулированные в чиновничьей среде.
24. Назовите и охарактеризуйте типы руководителей – бюрократов. Основные причины бюрократизма. Формы проявления бюрократизма. Основные направления борьбы с бюрократизмом.
25. Опишите правила служебного поведения руководителя.Технология скрытого управления в публичном менеджменте.
26. В чем заключается скрытое управление в служебных отношениях, деловом общении, переговорах, политике, рекламе.

**Тема 4. Командная работа в организации (учреждении)**

1. Раскройте принципы работы в команде. Создание команды на основе миссии и философии. Характеристики истинной команды.
2. Охарактеризуйте критерии успеха организации. Организация как команда команд. Ответственность, лояльность и инициативность каждого сотрудника.
3. Опишите личные критерии успеха: эффективность, отношения, качество. Культура команды, система формальных и неформальных правил.
4. Раскройте управленческие решения, как основную форму управленческой деятельности.
5. Опишите организация групповой работы. Управленческая команда.
6. Опишите субъект решения – лицо, принимающее решение. Подготовка решения. Вариант решения. Принятие решения. Принятие решения о приоритетах. Методы принятия решения.
7. Раскройте принцип Парето как основу принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ.
8. Опишите реализацию решения. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра.
9. Охарактеризуйте, что такое эффективность решения. Главные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
10. Опишите процесс подготовки решений. Выявление и анализ проблемной ситуации. Формулирование и выбор целей. Выявление полного перечня вариантов. Выбор допустимых вариантов. Прогнозирование последствий вариантов решений.
11. В чем заключается оценка менеджером вариантов решений. Принятие решения (выбор наилучшего варианта).
12. Опишите разработку планов реализации решения.
13. Охарактеризуйте обеспечение работ по выполнению решения.
14. Опишите организацию работ по выполнению решений. Психологические аспекты реализации решений.
15. Охарактеризуйте влияние авторитета менеджера на его решения. Факторы, препятствующие принятию эффективных решений.
16. Перечислите ошибки при разработке и принятии управленческих решений

**Тема 5. Управление конфликтами в организации**

1. Перечислите типы конфликтов: конфликт целей, конфликт взглядов и чувственный конфликт.
2. Охарактеризуйте разделение конфликтов по уровням организации: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, между сотрудником и организацией, внутригрупповые конфликты, межгрупповые конфликты, внутриорганизационные конфликты.
3. Что такое уровень конфликтности. Конфликтная личность. Характеристики конфликта. Анализ конфликтов.
4. Опишите функции конфликтов: разрушительная, созидательная, диагностическая. Причины конфликтов.
5. Охарактеризуйте свойства коллектива, личности и стиля менеджера.
6. Опишите конфликты, обусловленные недостатками в организации труда и управления. Критика, как причина конфликта.
7. Раскройте технологию предотвращения конфликтов. Основные приемы предотвращения конфликтов.
8. Опишите развитие конфликта. Социальные роли участников конфликта. Правила противодействия возникновению серьезных конфликтов.
9. Охарактеризуйте типичные ошибки конфликтующего человека. Урегулирование конфликтов.
10. Изложите завершение конфликта. Умение отказываться от конфликта.

**Тема 6. Публичные навыки менеджера и управление служебными совещаниями**

1. Опишите коммуникации в работе менеджера.
2. Охарактеризуйте искусство убеждения. Способы управления собеседником. Основные правила в искусстве убеждения. Виды убеждающих воздействий.
3. Опишите публичное выступление. Методы подготовки к выступлению. Композиция публичного выступления. Техника выступления.
4. Раскройте составляющие ораторского мастерства. Самоанализ качества выступления.
5. Раскройте организацию презентаций.
6. Охарактеризуйте деловое общение. Подготовка и проведение деловой беседы. Умение слушать собеседника.
7. Опишите особенности разговора по телефону.
8. Назовите основные методы ведения переговоров. Технология подготовки к переговорам.
9. Опишите технологию ведения переговоров. Психологические аспекты переговоров.
10. Раскройте протокольные вопросы при подготовке и проведении переговоров. Рекомендации по технологии подготовки и проведению переговоров.
11. Опишите особенности общения публичного менеджера – государственного служащего со средствами массовой информации.
12. Раскройте роли имиджа и делового этикета в публичном менеджменте.
13. Охарактеризуйте виды служебных совещаний: проблемные, инструктивные, оперативные (диспетчерские) совещания.
14. Опишите подготовку и проведение совещания.
15. Дайте рекомендации менеджеру, проводящему совещание. Рекомендации выступающим на совещании.
16. Опишите решение совещания. Контроль выполнения решений

**7. Ресурсное обеспечение:**

**7.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

**Основная литература:**

1. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 167 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook\_59b8c3e14ae7f7.48155008. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/911805
2. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов; под общ.ред. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 590 с.// ZNANIUM.COM: электроннобиблиотечная система. – Режим доступа: http://www.znanium.com/catalog.php, ограниченный. – Загл. с экрана.
3. Колношенко, В. И. Лидерство менеджера: практикум / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко ; под редакцией Ю. Н. Царегородцев. — М.: Московский гуманитарный университет, 2015. — 130 c. — ISBN 978-5-906768-81-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/50668.html
4. Резник С.Д. Персональный менеджмент в рисунках, схемах и определениях: учебное пособие / С.Д. Резник, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. Электронные тестовые данные. \_ М.: Русайнс, 2016.-257 с. \_ 978-5-4365-0804-7. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61638.html>
5. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Университет «Синергия»‎, 2017. — 680 с. — ISBN 978-5-4257-0269-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система «Лань»: [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/93237. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

**Дополнительная литература:**

1. *Семенова, Л. М.*Имиджмейкинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. М. Семенова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 141 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11004-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444427>
2. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента [Электронный ресурс]: учебник / И.И. Исаченко. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 312 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа http://www.znanium.com /catalog.php?, ограниченный.- Загл. с экрана
3. Сибирякова Т.Б. Основы профессионального развития менеджера (введение в направление подготовки) Учебное пособие/ Т.Б.Сибирякова. – Электронныетестовые данные –Волгоград: Волгоградский инстиут бизнеса, 2014, - 128 с.- 2227-8397.\_ Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56021.html>
4. Колношенко В.И. Лидерство менеджера /Электронный ресурс/ практикум/ В.И.Колношенко, О.В.Колношенко. Электронные тестовые данные. – Московский гуманитарный университет, 2015. – 130 с. -978-5-906768-81-0 – Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/50668.html>
5. Современный менеджер/Электронный ресурс/: учебное пособие/ А.Т.Стадник и др. – Электронные тестовые данные. – Новосибирск: Новосибирский государственный аграрный университет, 2013. 156 с. – 978-5-94477-137-7. – Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/64784.html>
6. Лисовская, Н. Б. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие / Н. Б. Лисовская, Е. А. Трощинина. — СПб.: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2015. — 224 c. — ISBN 978-5-8064-2106-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/51693.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Спивак, В.А. Методология и стратегия самоменеджмента: монография / В.А. Спивак. — Москва: Креативная экономика, 2018. — 342 с. — ISBN 978-5-91292-217-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система «Лань»: [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/116002. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

**Периодическая литература:**

9. Вестник Московского университета: Серия 6. Экономика.

10. Вестник Московского университета: Серия 11. Право.

11. Вестник Московского университета: Серия 12. Политические науки.

12. Вестник Московского университета: Серия 18. Социология и политология.

13. Вестник Московского университета: Серия 21. Управление (государство и общество).

14. Вестник Московского университета: Cерия 24. Менеджмент.

15. Вестник Московского университета: Cерия 25. Международные отношения и мировая политика.

17. Государственное управление. Электронный вестник (E-journal «Public Administration»)

**7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

**Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.

2. Антивирус Kaspersky

**7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

**Официальные сайты органов государственной власти РФ**

1. Президент Российской Федерации http://kremlin.ru/

2. Правительство Российской Федерации http://government.ru/

3. Государственная Дума Федерального Собрания РФ http://duma.gov.ru/

4. Совет Федерации Федерального Собрания http://council.gov.ru/

**Профессиональные базы данных**

5. Федеральная служба государственной статистики https://www.gks.ru/

6. Федеральная государственная информационная система «Федеральный портал управленческих кадров» https://gossluzhba.gov.ru/analytics

9. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) https://wciom.ru/

**Информационные справочные системы**

10. Государственная система правовой информации – официальный интернет-портал правовой информации http://pravo.gov.ru/

11. Справочно-правовая система ГАРАНТ http://www.garant.ru/

12. Справочно-правовая систем «КонсультантПлюс» http://www.consultant.ru/

**7.4.** **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

**Сайты академических организаций**

1. Российская академия наук http://www.ras.ru/

2. Санкт-Петербургский государственный университет https://spbu.ru/

3. Государственный университет «Высшая школа экономики» http://www.ecsocman.edu.ru

4. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ https://www.ranepa.ru/

5. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx

6. Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации https://mgimo.ru/

7. Белгородский государственный национальный исследовательский университет https://www.bsu.edu.ru/bsu/

8. Казанский (Приволжский) федеральный университет https://kpfu.ru/

9. Новосибирский национальный исследовательский государственный университет https://www.nsu.ru/n/

10. Южный федеральный университет https://www.sfedu.ru/

11. Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации https://www.izak.ru/

**Электронные ресурсы БИК**

12. Научная библиотека МГУ имени М.В. Ломоносова (НБ МГУ) http://nbmgu.ru/

13. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com/

14. Электронно-библиотечная система «IPR books» http://www.iprbookshop.ru/

15. Электронно-библиотечная система Znanium.com https://znanium.com/

16. Электронная библиотечная система «Юрайт» (Образовательная платформа ЮРАЙТ) https://biblio-online.ru/

17. Электронно-библиотечная система Book.ru (на базе издательства КноРус) https://www.book.ru/

18. Электронно-библиотечная система Издательство «Проспект» http://ebs.prospekt.org/books

19. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU https://elibrary.ru/

20. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» http://www.studmedlib.ru/

21. Университетская исследовательская система УИС Россия https://uisrussia.msu.ru/

22. Автоматизированная интегрированная библиотечная система (АИБС) «МегаПро» http://www.data-express.ru/aibc-megapro/

23. Электронная библиотека Издательского центра «Академия» http://www.academia-moscow.ru/elibrary/

24. Электронно-библиотечная система «РУКОНТ» https://lib.rucont.ru/search

25. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/

26. Национальная электронная библиотека http://нэб.рф/

27. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки https://dvs.rsl.ru/

28. Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира http://search.ebscohost.com

29. Электронная библиотека «Русская история» http://history-lib.ru/

30. Электронная библиотека (электронный читальный зал) Президентской библиотеки им. Б.Н. Ельцина https://www.prlib.ru/

31. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ) https://uisrussia.msu.ru/

32. Коллекция научных журналов Oxford University Press https://academic.oup.com/journals/

**Веб-сайты:**

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) (сайт Федеральной службы государственной статистики РФ)

[www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) (сайт журнала «Человек и труд»)

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) (сайт журнала «Управление персоналом»)

[www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) (аналитические статьи на специализированном сайте для HR менеджеров)

[www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm) (онлайновый журнал «Управление персоналом»)

[www.joblist.ru](http://www.joblist.ru) (банк резюме, вакансий, а также аналитические статьи по вопросам управления персоналом)

www.kadrovik.ru (сайт журнала «Справочник кадровика»)

[www.pointjob.ru](http://www.pointjob.ru) (база данных рекрутинговых агентств)

<https://www.rjm.ru/> (сайт журнала «Российский журнал менеджмента.»)

[www.video.decision.ru](http://www.video.decision.ru) (учебное видео)

**Периодические издания**1. Управление персоналом / учредитель: ООО "Журнал "Управление персоналом". -
М.: Управление персоналом. - Доступ к избранным статьям с 2005 года на сайте
журнала: http://www.top-personal.ru/magazines.html;
2. Проблемы теории и практики управления : международный журнал : официальное
издание Международного научно-исследовательского института проблем управления
/ учредитель: ООО "Международная Медиа Группа". - М. : [б. и.]. - Содержание
выпусков и аннотации статей на сайте журнала: http://www.uptp.ru/. Доступ к архиву
выпусков с 1989 г. см.: http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9009;
3. Журнал «HR-Journal» [Электронный ресурс] – М.: HR-Journal. - http://www.hrjournal.ru/;
4. Журнал «Кадровое дело» [Электронный ресурс] – М: «Кадровое дело» –
http://www.kdelo.ru/;

5.Электронная библиотека студента «КнигаФонд» - http://www.knigafund.ru/

6. http://www.uptp.ru – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики
управления»
7. http://ecsocman.hse.ru/- Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология,
Менеджмент
8. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
9. http://www.mevriz.ru - Журнал “Менеджмент в России и за рубежом”
10. http://hrm.ru – Ведущий портал о кадровом менеджменте
11. http://www.cfin.ru – Информационный сайт “Корпоративный менеджмент”
12. http://www.hr-journal.ru – Журнал “Работа с персоналом”
13. http://www.top-personal.ru – Журнал "Управление персоналом"
14. http://www.mevriz.ru - Журнал “Менеджмент в России и за рубежом”
15. http://magazine.hrm.ru – Журнал “HR-менеджмент”
16. http://www.spa.msu.ru/publ\_(vestnik).html - Вестник Московского университета. Серия XXI

**7.5. Описание материально-технического обеспечения**

**Требования к условиям реализации дисциплины**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Вид** **аудиторного****фонда** | **Требования** |
| **1.** | Аудитория длялекций | Использование учебных аудиторий, оборудованных и укомплектованных мебелью (столы, стулья) и техническими средствами обучения для проведения лекций в составе учебного курса, наличие мультимедийного оборудование и программного обеспечения MS Office (для демонстрации презентаций), оборудования для демонстрации фильмов, наборов тематических слайдов (в соответствии с количеством тем дисциплины), демонстрационных приборов |
| **2.** | Аудитория для семинаров, практическихзанятий | Использование учебных аудиторий, оборудованных и укомплектованных мебелью (столы, стулья) и техническими средствами обучения для семинаров и практических занятий в составе учебной группы, наличие оборудования для демонстрации фильмов, мультимедийного оборудование и программного обеспечения MS Office (для демонстрации презентаций), наборов тематических слайдов (в соответствии с количеством тем дисциплины), демонстрационных приборов |

**Перечень материально-технического обеспечения дисциплины**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Вид и****наименование****оборудования** | **Вид занятий** | **Общая характеристика** |
| **1.** | Мультимедийные средства(проектор, экран, компьютер) | Лекции, семинары и практические занятия | Демонстрация с компьютера презентаций (слайдов; Word-, Excel-, PowerPoint- файловых документов в различных форматах), аудио- и видеоматериалов |
| **2.** | Учебно-наглядные пособия | Лекции, семинары и практические занятия | Научные издания, тематический иллюстрационный и раздаточный материал государственной (официальной) и исследовательской статистики и аналитики |

**8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.**

**9. Разработчик программы.**

**Мельник Петр Васильевич,**

доцент Высшей школы государственного администрирования (факультета)

МГУ имени М.В. Ломоносова,

кандидат педагогических наук