

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ / О.В. Юсупова

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.О.04.08 «Управленческие компетенции»

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Направленность (профиль)</b>	Международный бизнес
<b>Квалификация</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Год начала подготовки</b>	2022
<b>Институт / факультет</b>	Институт инженерно-экономического и гуманитарного образования
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	180 / 5
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Экзамен

## **Б1.О.04.08 «Управленческие компетенции»**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.02 Менеджмент**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 970 от 12.08.2020 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат  
экономических наук, доцент  

---

(должность, степень, ученое звание)

О.П Маслова

---

(ФИО)

Заведующий кафедрой

О.С. Чечина, доктор  
экономических наук, доцент  

---

(ФИО, степень, ученое звание)

## **СОГЛАСОВАНО:**

Председатель методического совета  
факультета / института (или учебно-  
методической комиссии)

П.Г Лабзина, кандидат  
педагогических наук, доцент  

---

(ФИО, степень, ученое звание)

Руководитель образовательной  
программы

О.С. Чечина, доктор  
экономических наук, доцент  

---

(ФИО, степень, ученое звание)

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	6
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	7
4.1 Содержание лекционных занятий .....	7
4.2 Содержание лабораторных занятий .....	9
4.3 Содержание практических занятий .....	9
4.4. Содержание самостоятельной работы .....	11
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) .....	14
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения .....	15
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем .....	15
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	16
9. Методические материалы .....	17
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) .....	18

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен управлять процессом планирования производства в международной компании	ПК-1.2 Разрабатывает мероприятия по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности международной компании	Владеть - навыками разработки мероприятий по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности предприятия топливно-энергетического комплекса.
		Знать основные факторы конкурентоспособности предприятия ТЭК; - типовые организационные формы и методы управления производством; - отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики.	
		Уметь обосновывать предложения по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия ТЭК.	
		ПК-1.3 Руководит работами по планированию деятельности международной компании, направленными на совершенствование бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	Владеть навыками разработки и реализации стратегии с целью достижения наибольшей эффективности работы организации.

			<p>Знать методы ведения плановой работы в организации; - нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством; - порядок разработки перспективных и годовых планов предприятия.</p>
			<p>Уметь распределять производственно-технологические ресурсы; - контролировать выполнение работ по разработке и реализации планов предприятия.</p>
	ПК-2 Способен осуществлять управление процессами организации производства в международной компании	ПК-2.4 Организует управление производственным процессом и обеспечивает рациональное использование производственных мощностей	<p>Владеть навыками управления производственным процессом организации с учетом требований рационального использования ресурсов и экологической безопасности.</p>
			<p>Знать - особенности технологии, организации и управления производством.</p>
			<p>Уметь выполнять оценку производственно-технического потенциала организации.</p>

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **базовая часть**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины

ПК-1		Комплексный анализ финансово-экономической деятельности предприятия	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы; Методы исследования и моделирования в менеджменте; Организация и управление производством в международной компании; Планирование в международной компании; Производственная практика: преддипломная практика; Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика; Технологии международных инвестиций; Управление изменениями; Управление проектами в международной компании; Цифровая трансформация бизнеса; Цифровые технологии и глобализация экономики
ПК-2			Выполнение и защита выпускной квалификационной работы; Международный менеджмент; Методы исследования и моделирования в менеджменте; Организация и управление производством в международной компании; Управление затратами и ценообразование в международной компании; Управление устойчивым развитием; Экономика и социология труда

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

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	4 семестр часов / часов в электронной форме
<b>Аудиторная контактная работа (всего),</b> в том числе:	64	64
Лекции	32	32
Практические занятия	32	32
<b>Внеаудиторная контактная работа, КСР</b>	5	5
<b>Самостоятельная работа (всего),</b> в том числе:	75	75
написание рефератов	10	10
подготовка к практическим занятиям	15	15
подготовка к экзамену	10	10

составление конспектов	40	40
<b>Контроль</b>	36	36
<b>Итого: час</b>	180	180
<b>Итого: з.е.</b>	5	5

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

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Компетентностный подход как технология управления	6	0	6	20	32
2	Виды управленческих компетенций	26	0	26	55	107
	<b>КСР</b>	0	0	0	0	5
	<b>Контроль</b>	0	0	0	0	36
	<b>Итого</b>	32	0	32	75	180

#### 4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	Содержание лекции (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>4 семестр</b>				
1	Компетентностный подход как технология управления	Тема 1.1. Понятие компетенции и управленческих компетенций.	1.1.1. Цели компетентностного подхода, его отличие от традиционного подхода. 1.1.2. Современные требования к менеджеру. 1.1.3. Функции руководителя.	2
2	Компетентностный подход как технология управления	Тема 1.2. Группы компетенций.	1.2.1. Понятие базовых компетенций (hard skills). 1.2.2. Понятие специальных компетенций (soft skills). 1.2.3. Базовые и специальные компетенции работников разных сфер (самостоятельное изучение).	2
3	Компетентностный подход как технология управления	Тема 1.3. Специфика управления.	1.3.1. Управление с точки зрения психологии. 1.3.2. Лидер и руководитель. 1.3.3. Стили управления.	2
4	Виды управленческих компетенций	Тема 2.1. Компетенция «планирование».	2.1.1. Метод SMART в постановке целей. 2.1.2. Время - стратегический ресурс организации и человека. 2.1.3. Стратегии управления временем в организации.	2

5	Виды управленческих компетенций	Тема 2.2. Система управления временем (тайм-менеджмент).	2.2.1. Анализ популярных техник тайм-менеджмента. 2.2.2. Использование хронометража в управлении временем. 2.2.3. Делегирование как инструмент тайм-менеджмента (самостоятельное изучение).	2
6	Виды управленческих компетенций	Тема 2.3. Самоменеджмент. Эффективное использование времени.	2.3.1. Оценка внешней среды, выявление своих сильных и слабых сторон. 2.3.2. Выбор системы управления собой и своими действиями. 2.3.3. Планирование деятельности как стратегия использования времени. 2.3.4. Матрица Эйзенхауэра. Типичные ошибки при использовании времени (самостоятельное изучение).	2
7	Виды управленческих компетенций	Тема 2.4. Компетенция «мотивация».	2.4.1. Основные понятия и сущность мотивации трудовой деятельности. 2.4.2. Анализ мотивационных теорий. 2.4.3. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности. 2.4.4. Влияние организационной культуры на мотивацию работников (самостоятельное изучение).	2
8	Виды управленческих компетенций	Тема 2.5. Механизмы трудовой мотивации работников.	2.5.1. Формы трудовой мотивации. 2.5.2. Заработная плата, ее виды и функции. 2.5.3. Системы оплаты труда в РФ. 2.5.4. Зарубежные системы оплаты труда (самостоятельное изучение).	2
9	Виды управленческих компетенций	Тема 2.6. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.	2.6.1. Сущность и основные элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. 2.6.2. Формирование целей и политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала. 2.6.3. Вовлечение персонала в процессы управления организацией.	2
10	Виды управленческих компетенций	Тема 2.7. Формирование конфликтологической компетентности руководителя.	2.7.1. Понятие конфликта, его сущность. 2.7.2. Стадии конфликта. 2.7.3. Классификация конфликтов.	2
11	Виды управленческих компетенций	Тема 2.8. Управление конфликтами в организации.	2.8.1. Стратегии поведения в конфликте. 2.8.2. Предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности. 2.8.3. Социально-психологические технологии управления конфликтами.	2
12	Виды управленческих компетенций	Тема 2.9. Компетенция в сфере повышения производительности труда.	2.9.1. Понятие производительности труда, методы ее расчета. 2.9.2. Паспорт приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (самостоятельное изучение). 2.9.3. Методы повышения производительности труда.	2

13	Виды управленческих компетенций	Тема 2.10. Основные принципы бережливого производства.	2.10.1. Основные виды потерь и способы их снижения. 2.10.2. Система 5S и ее применение в производстве и в офисе. 2.10.3. Картирование процесса. 2.10.4. SMED – быстрая переналадка (самостоятельное изучение).	2
14	Виды управленческих компетенций	Тема 2.11. Компетенция «принятие решений».	2.11.1. Этапы разрешения проблемы и принятия решения. 2.11.2. Типичные ошибки при принятии управленческих решений.	2
15	Виды управленческих компетенций	Продолжение темы 2.11.	2.11.3. Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения. 2.11.4. Приемы принятия решений (самостоятельное изучение). 2.11.5. Типология проблем и выбор способа принятия решения.	2
16	Виды управленческих компетенций	Тема 2.12. Компетенция «ораторское искусство».	2.12.1. Техника подготовки к выступлению. 2.12.2. Структура речи. 2.12.3. Риторические средства выражения. 2.12.4. Особенности произнесения речи.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>32</b>
<b>Итого:</b>				<b>32</b>

## 4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

## 4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема практического занятия	Содержание практического занятия (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>4 семестр</b>				
1	Компетентностный подход как технология управления	Понятие компетенции и управленческих компетенций.	Определение целей компетентностного подхода, выявление его отличий от традиционного подхода. Уточнение современных требований к менеджеру. Определение функций руководителя.	2
2	Компетентностный подход как технология управления	Группы компетенций.	Понятие базовых компетенций (hard skills). Примеры базовых компетенций. Понятие специальных компетенций (soft skills) с примерами. Уточнение базовых и специальных компетенций работников разных сфер.	2
3	Компетентностный подход как технология управления	Специфика управления.	Понятие управления с точки зрения психологии. Определение роли лидера и руководителя. Стили управления.	2
4	Виды управленческих компетенций	Компетенция «планирование».	Изучение метода SMART в постановке целей. Время – стратегический ресурс организации и человека. Стратегии управления временем в организации.	2

5	Виды управленческих компетенций	Система управления временем (тайм-менеджмент).	Анализ популярных техник тайм-менеджмента. Использование хронометража в управлении временем. Делегирование как инструмент тайм-менеджмента.	2
6	Виды управленческих компетенций	Самоменеджмент. Эффективное использование времени.	Оценка внешней среды, выявление своих сильных и слабых сторон. Выбор системы управления собой и своими действиями. Планирование деятельности как стратегия использования времени. Матрица Эйзенхауэра. Типичные ошибки при использовании времени.	2
7	Виды управленческих компетенций	Компетенция «мотивация».	Основные понятия и сущность мотивации трудовой деятельности. Анализ мотивационных теорий. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности. Влияние организационной культуры на мотивацию работников.	2
8	Виды управленческих компетенций	Механизмы трудовой мотивации работников.	Формы трудовой мотивации. Заработная плата, ее виды и функции. Системы оплаты труда в РФ. Зарубежные системы оплаты труда.	2
9	Виды управленческих компетенций	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.	Сущность и основные элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Формирование целей и политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала. Вовлечение персонала в процессы управления организацией.	2
10	Виды управленческих компетенций	Формирование конфликтологической компетентности руководителя.	Понятие конфликта, его сущность. Стадии конфликта. Классификация конфликтов.	2
11	Виды управленческих компетенций	Управление конфликтами в организации.	Стратегии поведения в конфликте. Предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности. Социально-психологические технологии управления конфликтами.	2
12	Виды управленческих компетенций	Компетенция в сфере повышения производительности труда.	Понятие производительности труда, методы ее расчета. Паспорт приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Методы повышения производительности труда.	2
13	Виды управленческих компетенций	Основные принципы бережливого производства.	Основные виды потерь и способы их снижения. Система 5S и ее применение в производстве и в офисе. Картирование процесса. SMED – быстрая переналадка. Организация «фабрики процессов».	2
14	Виды управленческих компетенций	Компетенция «принятие решений».	Этапы разрешения проблемы и принятия решения. Разбор типичных ошибок при принятии управленческих решений.	2

15	Виды управленческих компетенций	Продолжение темы «Компетенция «принятие решений».	Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения. Приемы принятия решений. Типология проблем и выбор способа принятия решения.	2
16	Виды управленческих компетенций	Компетенция «ораторское искусство».	Техника подготовки к выступлению. Структура речи. Риторические средства выражения. Особенности произнесения речи. Доклад на любую тему с использованием ораторского искусства.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>32</b>
<b>Итого:</b>				<b>32</b>

#### 4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	Вид самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
<b>4 семестр</b>			
Компетентностный подход как технология управления	Подготовка к практическим занятиям	Понятие и сущность управленческих компетенций. Актуальность развития управленческих компетенций. Современные требования к менеджеру. Качества, необходимые хорошему руководителю. Особенности профессиональной деятельности менеджера. Понятие профессии. Особенности профессиональной управленческой деятельности. Этика менеджмента и бизнеса. Теория систем. Системное мышление. Система самоменеджмента. Понятие о системах. Теория систем. Системный подход. Системное мышление. Система самоменеджмента.	3
Компетентностный подход как технология управления	Составление конспекта	По темам раздела, предназначенным для самостоятельного изучения (см. п. 4.1)	10

Компетентностный подход как технология управления	Написание реферата	1. История компетентностного подхода. 2. Сущность понятий «компетенция» и «компетентность». 3. Американская, британская и европейская традиции в определении компетенций. 4. Российские подходы к компетенциям в подготовке кадров. 5. Подходы к классификации компетенций. 6. Принципы группировки и виды компетенций. 7. Уровни компетентности и принципы их выделения. 8. Подходы к конструированию и разработке моделей компетенций. 9. Проблемы применения компетентностного подхода в оценке персонала. 10. Критерии и показатели компетенций, способы их определения. 11. Организационный, должностной и профессиональный профили компетенций. 12. Особенности применения компетентностного подхода при отборе персонала.	3
Компетентностный подход как технология управления	Подготовка к экзамену	По всем темам раздела 1.	4

<p>Виды управленческих компетенций</p>	<p>Подготовка к практическим занятиям</p>	<p>Развитие управленческих компетенций. Значение мотивации. Создание мотивации к работе. Мотивационное поле личности. Система потребностей и ценностей. Практическая мотивация и ее техника. Психология самоуправления и культура общения руководителя. Самосовершенствование руководителя. Самоанализ, оценка своего характера. Управление эмоциями. Межличностные коммуникации в менеджменте. Основные факторы, определяющие эффективность коммуникаций. Правила постановки вопросов. Техника эффективного слушания. Навыки разрешения проблем и принятия решений. Этапы разрешения проблемы и принятия решения. Типичные ошибки при принятии управленческих решений. Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения. Приемы принятия решений. Типология проблем и выбор способа принятия решения. Построение команд. Понятие о делегировании. Двусторонний характер и этапы делегирования. Проблема делегирования. Причины внимания к командным формам организации деятельности в современных организациях. Группа и команда: сходства и различия. Этапы развития команды. Стили руководства. Управление конфликтами в социальной среде. Понятие о стрессе и конфликте. Причины конфликтов их взаимосвязь с типологией стрессовых ситуаций. Задачи руководителя при разрешении конфликтов. Стратегии борьбы со стрессом. Самоменеджмент. Эффективное использование времени. Оценка внешней среды, выявление своих сильных и слабых сторон. Выбор системы управления собой и своими действиями. Время как ресурс. Закон Парето (20/80). Стресс нехватки времени. Планирование деятельности как стратегия использования времени. Матрица Эйзенхауэра. Типичные ошибки при использовании времени. Отчетность. Соппротивление. Взаимодействие. Основные качества лидера, помогающие влиянию. Способы определения эффективности влияния лидера. Сила воли. Психологический настрой. Эмоциональный контроль. Интуиция и рефрейминг. Инициативность сотрудников и ее поощрение. «Грехи» руководителей. Типичные ошибки руководителей. Необходимые черты управленца.</p>	<p>12</p>
--	---	--	-----------

Виды управленческих компетенций	Составление конспектов	По темам раздела 2, предназначенным для самостоятельного изучения (см. п. 4.1)	30
Виды управленческих компетенций	Написание реферата	13. Особенности применения компетентностного подхода при формировании кадрового резерва. 14. Оценочные технологии на основе компетенций. 15. Специфика применения компетентностного подхода на примере отечественной компании. 16. Обучение как способ формирования компетенций. 17. Проектная деятельность как метод развития компетенций. 18. Особенности формирования компетенций у управленческого персонала. 19. Оценка эффективности программ развития компетенций. 20. Компетентностный подход как основа эффективности деятельности. 21. Системный подход к внедрению компетенций в организации. 22. Принципы и этапы внедрения компетентностного подхода в управление персоналом. 23. Разработка концепции компетентностного подхода в организации. 24. Принципы и уровни развития ценностного управления. 25. Разработка алгоритма делегирования полномочий.	7
Виды управленческих компетенций	Подготовка к экзамену	По всем темам раздела 2.	6
<b>Итого за семестр:</b>			<b>75</b>
<b>Итого:</b>			<b>75</b>

### 5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Маслова, О.П. Управленческие компетенции : учебно-методическое пособие / О. П. Маслова, К. А. Бабенчук; Самарский государственный технический университет, Экономика промышленности и производственный менеджмент.- Самара, 2021.- 108 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 5331">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 5331</a>	Электронный ресурс
2	Развитие потенциала сотрудников : Проф.компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова [и др.] .- 5-е изд.- М., Альпина Паблишер, 2014.- 278 с.	Электронный ресурс
Дополнительная литература		

3	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / Г. П. Гагаринская и др.; Самар.гос.техн.ун-т, Поволж. ин-т бизнеса.- Самара, 2012.- 157 с.	Электронный ресурс
4	Управленческие решения; Евразийский открытый институт, 2008.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  11102">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  11102</a>	Электронный ресурс
5	Экономические аспекты управленческой деятельности; Евразийский открытый институт, 2010.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  11132">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  11132</a>	Электронный ресурс
Учебно-методическое обеспечение		
6	Управленческие компетенции : методические указания к изучению дисциплины / Самарский государственный технический университет, Экономика промышленности и производственный менеджмент; сост. О. П. Маслова.- Самара, 2020.- 28 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  elib  4012">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  elib  4012</a>	Электронный ресурс
7	Управленческие компетенции; Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  111732">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu  iprbooks  111732</a>	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ ([elib.samgtu.ru](http://elib.samgtu.ru)) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

## **6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Windows 11	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Office 2019 Open License Academic	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
3	Консультант-плюс	Консультант (Отечественный)	Лицензионное

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	Министерства труда и социального развития РФ	<a href="http://www.mintrud.ru">www.mintrud.ru</a>	Ресурсы открытого доступа
2	«MD-Менеджмент»: все об управлении	<a href="http://www.md-management.ru">http://www.md-management.ru</a>	Ресурсы открытого доступа
3	Электронная библиотека трудов сотрудников СамГТУ	<a href="http://lib.samgtu.ru">http://lib.samgtu.ru</a>	Ресурсы открытого доступа

4	Журналы издательства Cambridge University Press (CUP)	<a href="http://www.cambridge.org/">http://www.cambridge.org/</a>	Зарубежные базы данных ограниченного доступа
5	Scopus - база данных рефератов и цитирования	<a href="http://www.scopus.com/">http://www.scopus.com/</a>	Зарубежные базы данных ограниченного доступа
6	Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
7	ЭБС "Лань"	<a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
8	КонсультантПлюс (правовые документы) - доступ с ПК в Медицентре (ауд. 42)	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа
9	eLIBRARY.ru	<a href="http://www.eLIBRARY.ru/">http://www.eLIBRARY.ru/</a>	Российские базы данных ограниченного доступа

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

### Лекционные занятия

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), программное обеспечение: MS Excel, MS Word).
- аудитория, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя.

### Практические занятия

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), программное обеспечение: MS Excel, MS Word).
- аудитория, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя.

### Лабораторные занятия null

#### Самостоятельная работа

- компьютерный класс, оснащенный компьютерами с доступом и Интернет и обеспечивающие доступ в электронно-информационную образовательную среду СамГТУ;
- презентационная техника (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентационные материалы);
- пакеты ПО общего назначения (MS Excel, MS Word)
- материально-техническое обеспечение НТБ СамГТУ;

## 9. Методические материалы

### Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплён в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершённой. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

### Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний

находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

## Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

## 10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

**Фонд оценочных средств  
по дисциплине  
Б1.О.04.08 «Управленческие компетенции»**

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Направленность (профиль)</b>	Международный бизнес
<b>Квалификация</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Год начала подготовки</b>	2022
<b>Институт / факультет</b>	Институт инженерно-экономического и гуманитарного образования
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	180 / 5
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Экзамен

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен управлять процессом планирования производства в международной компании	ПК-1.2 Разрабатывает мероприятия по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности международной компании	Владеть - навыками разработки мероприятий по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности предприятия топливно-энергетического комплекса.
		Знать основные факторы конкурентоспособности предприятия ТЭК; - типовые организационные формы и методы управления производством; - отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики.	
		Уметь обосновывать предложения по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия ТЭК.	
		ПК-1.3 Руководит работами по планированию деятельности международной компании, направленными на совершенствование бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	Владеть навыками разработки и реализации стратегии с целью достижения наибольшей эффективности работы организации.

			Знать методы ведения плановой работы в организации; - нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством; - порядок разработки перспективных и годовых планов предприятия.
			Уметь распределять производственно-технологические ресурсы; - контролировать выполнение работ по разработке и реализации планов предприятия.
	ПК-2 Способен осуществлять управление процессами организации производства в международной компании	ПК-2.4 Организует управление производственным процессом и обеспечивает рациональное использование производственных мощностей	Владеть навыками управления производственным процессом организации с учетом требований рационального использования ресурсов и экологической безопасности.
			Знать - особенности технологии, организации и управления производством.
			Уметь выполнять оценку производственно-технического потенциала организации.

### Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
<b>Компетентностный подход как технология управления</b>				
ПК-1.2 Разрабатывает мероприятия по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности и международной компании	<b>Знать</b> основные факторы конкурентоспособности предприятия ТЭК; - типовые организационные формы и методы управления производством; - отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики.	Реферат	Нет	Да
		Экзамен	Да	Нет
		Опрос	Да	Нет
		тест	Да	Нет

	<b>Владеть</b> - навыками разработки мероприятий по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности предприятия топливно-энергетического комплекса.	Реферат	Да	Нет
	<b>Уметь</b> обосновывать предложения по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия ТЭК.	Опрос	Да	Нет
		тест	Да	Нет
ПК-1.3 Руководит работами по планированию деятельности международной компании, направленными на совершенствование бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	<b>Уметь</b> распределять производственно-технологические ресурсы; - контролировать выполнение работ по разработке и реализации планов предприятия.	тест	Да	Нет
		Опрос	Да	Нет
	<b>Знать</b> методы ведения плановой работы в организации; - нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством; - порядок разработки перспективных и годовых планов предприятия.	Реферат	Да	Нет
		Опрос	Да	Нет
		тест	Да	Нет
	<b>Владеть</b> навыками разработки и реализации стратегии с целью достижения наибольшей эффективности работы организации.	Экзамен	Нет	Да
		Реферат	Да	Нет
ПК-2.4 Организует управление производственным процессом и обеспечивает рациональное использование производственных мощностей	<b>Владеть</b> навыками управления производственным процессом организации с учетом требований рационального использования ресурсов и экологической безопасности.	Реферат	Да	Нет
		Реферат	Да	Нет
	<b>Знать</b> - особенности технологии, организации и управления производством.	Опрос	Да	Нет
		тест	Да	Нет
		Экзамен	Нет	Да
	<b>Уметь</b> выполнять оценку производственно-технического потенциала организации.	тест	Да	Нет
		Опрос	Да	Нет
<b>Виды управленческих компетенций</b>				
ПК-1.2 Разрабатывает мероприятия по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности и международной компании	<b>Владеть</b> - навыками разработки мероприятий по совершенствованию систем управления производством в целях повышения конкурентоспособности предприятия топливно-энергетического комплекса.	Реферат	Да	Нет

	<b>Знать</b> основные факторы конкурентоспособности предприятия ТЭК; - типовые организационные формы и методы управления производством; - отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики.	Реферат	Да	Нет	
		Опрос	Да	Нет	
		тест	Да	Нет	
		Экзамен	Нет	Да	
	<b>Уметь</b> обосновывать предложения по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия ТЭК.	тест	Да	Нет	
		Опрос	Да	Нет	
ПК-1.3 Руководит работами по планированию деятельности международной компании, направленными на совершенствование бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	<b>Уметь</b> распределять производственно-технологические ресурсы; - контролировать выполнение работ по разработке и реализации планов предприятия.	тест	Да	Нет	
		Опрос	Да	Нет	
	<b>Знать</b> методы ведения плановой работы в организации; - нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством; - порядок разработки перспективных и годовых планов предприятия.	тест	Да	Нет	
		Реферат	Да	Нет	
		Опрос	Да	Нет	
		Экзамен	Нет	Да	
	<b>Владеть</b> навыками разработки и реализации стратегии с целью достижения наибольшей эффективности работы организации.	Реферат	Да	Нет	
	ПК-2.4 Организует управление производственным процессом и обеспечивает рациональное использование производственных мощностей	<b>Владеть</b> навыками управления производственным процессом организации с учетом требований рационального использования ресурсов и экологической безопасности.	Реферат	Да	Нет
			тест	Да	Нет
		<b>Знать</b> - особенности технологии, организации и управления производством.	Реферат	Да	Нет
Опрос			Да	Нет	
Экзамен			Нет	Да	
тест			Да	Нет	
<b>Уметь</b> выполнять оценку производственно-технического потенциала организации.		тест	Да	Нет	
		Опрос	Да	Нет	

### **3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

Перечень подлежащих оценке результатов обучения (показателей проявления компетенций: владений, умений, знаний) при использовании предусмотренных рабочей программой дисциплины оценочных средств представлены в табл. 2.

#### **3.1. Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управленческие компетенции»**

1. Цели компетентностного подхода, его отличие от традиционного подхода.
2. Современные требования к менеджеру.
3. Функции руководителя.
4. Понятие базовых компетенций (hard skills).
5. Понятие специальных компетенций (soft skills).
6. Базовые и специальные компетенции работников разных сфер.
7. Стили управления.
8. Метод SMART в постановке целей.
9. Время – стратегический ресурс организации и человека.
10. Стратегии управления временем в организации.
11. Анализ популярных техник тайм-менеджмента.
12. Использование хронометража в управлении временем.
13. Делегирование как инструмент тайм-менеджмента.
14. Самоменеджмент. Оценка внешней среды, выявление своих сильных и слабых сторон.
15. Выбор системы управления собой и своими действиями.
16. Планирование деятельности как стратегия использования времени.
17. Матрица Эйзенхауэра. Типичные ошибки при использовании времени.
18. Основные понятия и сущность мотивации трудовой деятельности.
19. Анализ мотивационных теорий.
20. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности.
21. Влияние организационной культуры на мотивацию работников.
22. Формы трудовой мотивации.
23. Заработная плата, ее виды и функции.
24. Системы оплаты труда в РФ.
25. Зарубежные системы оплаты труда.
26. Формирование целей и политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала.
27. Вовлечение персонала в процессы управления организацией.
28. Понятие конфликта, его сущность.
29. Стадии конфликта.
30. Классификация конфликтов.
31. Стратегии поведения в конфликте.
32. Социально-психологические технологии управления конфликтами.
33. Понятие производительности труда, методы ее расчета.
34. Паспорт приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».
35. Методы повышения производительности труда.
36. Основные виды потерь и способы их снижения.
37. Система 5S и ее применение в производстве и в офисе.
38. Картирование процесса.
39. SMED – быстрая переналадка (самостоятельное изучение).
40. Этапы разрешения проблемы и принятия решения.

41. Типичные ошибки при принятии управленческих решений.
42. Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения.
43. Структура речи.
44. Риторические средства выражения.
45. Особенности произнесения речи.

**4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

**4.1. Перечень вопросов, выносимых на обсуждение на практические занятия (опрос)**

1. Понятие и сущность управленческих компетенций.
2. Актуальность развития управленческих компетенций.
3. Современные требования к менеджеру. Качества, необходимые хорошему руководителю.
4. Особенности профессиональной деятельности менеджера.
5. Понятие профессии.
6. Особенности профессиональной управленческой деятельности.
7. Этика менеджмента и бизнеса.
8. Теория систем.
9. Системное мышление.
10. Система самоменеджмента.
11. Понятие о системах.
12. Теория систем.
13. Системный подход.
14. Системное мышление.
15. Система самоменеджмента.
16. Развитие управленческих компетенций.
17. Значение мотивации.
18. Создание мотивации к работе.
19. Мотивационное поле личности.
20. Система потребностей и ценностей.
21. Практическая мотивация и ее техника.
22. Психология самоуправления и культура общения руководителя.
23. Самосовершенствование руководителя.
24. Самоанализ, оценка своего характера.
25. Управление эмоциями.
26. Межличностные коммуникации в менеджменте.
27. Основные факторы, определяющие эффективность коммуникаций.
28. Правила постановки вопросов.
29. Техника эффективного слушания.
30. Навыки разрешения проблем и принятия решений.
31. Этапы разрешения проблемы и принятия решения.
32. Типичные ошибки при принятии управленческих решений.
33. Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения.
34. Приемы принятия решений.
35. Типология проблем и выбор способа принятия решения.
36. Построение команд.
37. Понятие о делегировании.
38. Двусторонний характер и этапы делегирования.
39. Проблема делегирования.
40. Причины внимания к командным формам организации деятельности в

современных организациях.

41. Группа и команда: сходства и различия.
42. Этапы развития команды.
43. Стили руководства.
44. Управление конфликтами в социальной среде.
45. Понятие о стрессе и конфликте.
46. Причины конфликтов их взаимосвязь с типологией стрессовых ситуаций.
47. Задачи руководителя при разрешении конфликтов.
48. Стратегии борьбы со стрессом.
49. Самоменеджмент.
50. Эффективное использование времени.
51. Оценка внешней среды, выявление своих сильных и слабых сторон.
52. Выбор системы управления собой и своими действиями.
53. Время как ресурс.
54. Закон Парето (20/80).
55. Стресс нехватки времени.
56. Планирование деятельности как стратегия использования времени.
57. Матрица Эйзенхауэра.
57. Типичные ошибки при использовании времени.
57. Основные качества лидера, помогающие влиянию.
58. Способы определения эффективности влияния лидера.
59. Инициативность сотрудников и ее поощрение.
60. Типичные ошибки руководителей.

**Практическое занятие** — форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения иностранными языками и компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента. Подготовка студентов к практическому занятию и его выполнение, осуществляется на основе задания, которое разрабатывается преподавателем и доводится до обучающихся перед проведением и в начале занятия.

Наряду с семинарами, важное значение в подготовке студента к профессиональной деятельности имеют практические занятия. Они составляют значительную часть всего объема аудиторных занятий и имеют важнейшее значение для усвоения программного материала. Выполняемые задания могут подразделяться на несколько групп:

- 1) иллюстрацией теоретического материала и носят воспроизводящий характер. Они выявляют качество понимания студентами теории.
- 2) образцы задач и примеров, разобранных в аудитории. Для самостоятельного выполнения требуется, чтобы студент овладел показанными методами решения.
- 3) вид заданий, содержащий элементы творчества. Одни из них требуют от студента преобразований, реконструкций, обобщений. Для их выполнения необходимо привлекать ранее приобретенный опыт, устанавливать внутрипредметные и межпредметные связи. Решение других требует дополнительных знаний, которые студент должен приобрести самостоятельно. Третьи предполагают наличие у студента некоторых исследовательских умений.
- 4) может применяться выдача индивидуальных или опережающих заданий на

различный срок, определяемый преподавателем, с последующим представлением их для проверки в указанный срок.

### **Темы (задания) групповых и/или индивидуальных заданий**

#### **Раздел 1. Понятие и сущность управленческих компетенций.**

##### **Групповые задания:**

Разработайте модель компетенций руководителей следующих структурных подразделений компании:

- бухгалтерии,
- службы управления персоналом,
- производственно-технической службы,
- конструкторского бюро,
- планово-экономической службы.

##### **Индивидуальные задания:**

Разработайте следующие модели компетенций:

Корпоративная модель (компетенции для всех сотрудников компании)

Модель компетенций для определенного уровня должности

Модель компетенций для департамента

Модель компетенций для группы должностей определенного департамента

Модель компетенций для конкретной должности

#### **Раздел 2. Развитие управленческих компетенций.**

##### **Групповые задания:**

Составьте паспорт следующих компетенций:

- Веб-дизайн;
- программирование;
- перевод профессионального текста.

##### **Индивидуальные задания:**

Фотография рабочего дня работников планово-экономического отдела, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты (в расчете на одного работника).

Показатели Затраты времени, мин.

1. Средняя продолжительность рабочего дня 490
2. Перерывы в работе (отдых, потери и т.п.) 60
3. Время выполнения работ, свойственных должности 300
4. Время выполнения работ, которые не свойственны должности 130
5. Время выполнения работ, соответствующих должности и уровню квалификации работника 260

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования работников отдела по квалификации.

Методические указания. Для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) по квалификации может быть применена следующая система показателей.

$KЭ = 1 - П/Ф$ ,

где КЭ - коэффициент экстенсивности, характеризующий использование длительности рабочего дня; П - перерывы в работе и потери времени на протяжении рабочего дня, мин.; Ф - фактическая продолжительность рабочего дня, мин.

$Kс = 1 - Н/(Ф - П)$ ,

где Кс

- коэффициент, характеризующий выполнение работ, относящихся к должности работника, мин.;

Нс - время выполнения несвойственных работ, мин.

$K_{кв} = V_k / (\Phi - П - Н)$  или  $K_{кв} = V_k / C_p$ ,

где  $K_{кв}$  - коэффициент, характеризующий выполнение работником работ, соответствующих уровню его квалификации;  $V_k$  - время выполнения работником на протяжении рабочего дня работ, соответствующих уровню его квалификации, мин.;  $C_p$  - время выполнения работником работ, свойственных его должности, мин.

Тогда интегральный коэффициент использования специалиста по квалификации (Кинт) можно рассчитать двумя методами.

1-й метод:

Кинт =  $K_{э} \cdot K_{с} \cdot K_{кв}$ .

2-й метод:

Кинт =  $V_k / \Phi_{э}$ .

Однако, воспользовавшись вторым методом, мы лишаем себя возможности выяснить, за счет чего произошло недоиспользование трудового потенциала, разложить это недоиспользование по вызвавшим его факторам. Применение же в расчетах первого метода позволяет получить ответ на поставленный вопрос.

### 3.2. Темы рефератов

1. История компетентностного подхода.
2. Сущность понятий «компетенция» и «компетентность».
3. Американская, британская и европейская традиции в определении компетенций.
4. Российские подходы к компетенциям в подготовке кадров.
5. Подходы к классификации компетенций.
6. Принципы группировки и виды компетенций.
7. Уровни компетентности и принципы их выделения.
8. Подходы к конструированию и разработке моделей компетенций.
9. Проблемы применения компетентностного подхода в оценке персонала.
10. Критерии и показатели компетенций, способы их определения.
11. Организационный, должностной и профессиональный профили компетенций.
12. Особенности применения компетентностного подхода при отборе персонала.
13. Особенности применения компетентностного подхода при формировании кадрового резерва.
14. Оценочные технологии на основе компетенций.
15. Специфика применения компетентностного подхода на примере отечественной компании.
16. Обучение как способ формирования компетенций.
17. Проектная деятельность как метод развития компетенций.
18. Особенности формирования компетенций у управленческого персонала.
19. Оценка эффективности программ развития компетенций.
20. Компетентностный подход как основа эффективности деятельности.
21. Системный подход к внедрению компетенций в организации.
22. Принципы и этапы внедрения компетентностного подхода в управление персоналом.
23. Разработка концепции компетентностного подхода в организации.
24. Принципы и уровни развития ценностного управления.
25. Разработка алгоритма делегирования полномочий.

### 3.3 Кейс-задания

Для преподавания теоретической дисциплины «Управленческие компетенции» предлагается использовать *case-studies*. Кейсы представляют собой упражнения, разработанные на основе конкретных экономических ситуаций. Преимуществом этой формы работы является то, что студенты получают навыки применения полученных знаний

к анализу конкретных экономических проблем. Структура изложения такова, что вначале дается текст статьи или описание конкретной ситуации; затем формулируются вопросы к тексту.

### **Кейс 1 «Выбор сотрудника».**

Описание ситуации: Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.)

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

Задача: Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС.

### **Кейс 2 «Розничный магазин».**

Описание ситуации: Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

### **Кейс 3 «Приглашение на собеседование».**

Внимательно прочитайте опубликованное в газете объявление недавно созданной в Самаре торговой компании:

«Фирма приглашает на работу менеджера по продажам: высшее образование, до 30 лет, ПК, английский, опыт аналогичной работы».

Ознакомьтесь с поступившими в ответ на это объявление резюме трех кандидатов.

Выберете одного из кандидатов, которого Вы пригласили бы на собеседование.

А. Иванов Дмитрий Сергеевич, 1975 г.р., г. Самара, проживает по адресу \_\_\_\_\_, образование н.в. (строительный ВУЗ), дополнительно курсы

брокеров и менеджеров по маркетингу и рекламе; водительское удостоверение – категория В, стаж 5 лет, большой опыт работы зав. складом и директором собственного предприятия по продаже продуктов питания, с 2003 г. – менеджер по работе с клиентами фирмы «Сервис»; английский – базовый со словарем, компьютер – хобби (дома). Ищу работу менеджера по продажам.

Телефон \_\_\_\_\_

Б. Ф.И.О.: Журавлев Кирилл Павлович

Дата и место рождения: 25 января 1978 г., г. Самара

Гражданство: Россия

Образование: высшее, Самарская государственная экономическая академия, экономист

Профессиональная деятельность:

03.2003 г. и по настоящее время – группа компаний «XXXX», начальник торгового отдела (ООО ТК «Транс-Айс», ООО «Леввер-Айс»);

03.2001 г. по 03.2003 г. – Ассоциация «XXX», начальник отдела снабжения, начальник коммерческого отдела филиала ассоциации;

до 03.2001 г. – работа по специальности.

Владение языками: немецкий – читаю и могу объясняться; английский – базовый уровень.

Владение компьютером: уверенный пользователь – Windows, MS-Office, складские и бухгалтерские программы.

Семейное положение: женат, сын 2003 г. р.

Дополнительные сведения: опыт сотрудничества в крупными российскими производителями и торговыми фирмами продуктов питания, опыт работы с административными органами власти, разработка и внедрение перспективных направлений развития, экономика и управление деятельностью организации.

Контактный телефон: \_\_\_\_\_.

В. Ф.И.О. – Волков Андрей Дмитриевич

Цель – получение работы менеджера по продажам

Возраст – 23 года

Образование – высшее, технический университет, инженер-механик.

Дополнительно – курсы менеджеров по продажам, учебный центр «Альбион»

Опыт работы:

2002 – по н. в. – менеджер по работе с клиентами, компания «Невод»

2001, лето – оператор ПК, фирма «Стройиндустрия»

2000, лето – гид туристического агентства «Солнце-тур», англоговорящие группы

Контакты: \_\_\_\_\_

### **3.4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **«Управленческие компетенции»**

##### **Раздел 1. Понятие и сущность управленческих компетенций.**

1. Основной задачей самоменеджмента является:

А) мобилизация своих возможностей;

Б) управление личным временем;

В) организация рабочего места;

Г) создание имиджа.

2. Какие из способностей не нужны менеджеру:

А) способность влиять на людей;

Б) способность к длительной концентрации внимания и к четким движениям;

В) способность к самосовершенствованию;

- Г) способность обучать других.
3. Ключевым элементом организации личной работы менеджера является:
- А) финансовое состояние организации;
- Б) организация работы членов его команды;
- В) рациональное использование рабочего времени;
- Г) наличие каналов эффективных коммуникаций внутри организаций и с внешней средой.
4. Лидер – это:
- А) руководитель высшего звена;
- Б) лицо, которое может не занимать формальную должность в организации;
- В) руководитель, наделенный властью;
- Г) человек, избранный большинством голосов.
5. Лидерство – это:
- А) возможность влиять на поведение других людей;
- Б) способность оказывать влияние на поведение других людей;
- В) заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных и вышестоящего руководства;
- Г) все представленные варианты;
- Д) среди представленных вариантов нет правильного.
6. Трудовой потенциал - это:
- А) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- Б) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- В) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.
7. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
- А) психологические тесты;
- Б) проверка знаний;
- В) проверка профессиональных навыков;
- Г) графический тест.
8. Карьера - это:
- А) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- Б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- В) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

Количество заданий	Контролируемые компетенции
<b>8</b>	ОК-5, ПК-2, ПК-12
<p>ОК-5 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.</p> <p>ПК-2 Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p>ПК-12 Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного).</p>	

**Количество верных ответов:**

- **6-8 - оценка «отлично»** (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно использовать углубленные знания; наибольшее количество верных ответов);
- **5 – оценка «хорошо»** (частичное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания);
- **4 – оценка «удовлетворительно»** (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);
- **менее 4 – оценка «неудовлетворительно»** (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

**Раздел 2. Развитие управленческих компетенций.**

1. Назовите причины вступления в формальные группы:
  - А) потребность в статусе;
  - Б) потребность в принадлежности;
  - В) реализация общей цели;
  - Г) симпатии.
2. Установки личности:
  - А) определяют поведение человека в знакомых ситуациях;
  - Б) делают невозможным изменение поведения человека;
  - В) способствуют взаимопониманию между людьми;
  - Г) определяют наиболее значимые для человека элементы социальной структуры;
  - Д) характеризуют способности человека.
3. Американский подход к компетенциям описывает:
  - А) поведение, необходимое для эффективной работы;
  - Б) стандарт деятельности или ожидаемые результаты работы;
  - В) квалификационный уровень работника.
4. Требования к индикаторам компетенций:
  - А) выражаться в глагольной форме, описывая поведение работника;
  - Б) они должны описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивида;
  - В) отражать в балльной оценке нежелательные проявления трудового поведения.
5. Требования к модели компетенций:
  - А) должна включать в себя более 15 желаемых качеств или форм поведения;
  - Б) простота, ясность и легкость понимания модели;
  - В) охват всех сторон деятельности компании и всех должностных позиций;
  - Г) ориентированность на конкретные личности.
6. Постройте алгоритм внедрения компетентностного подхода к управлению:
  - А) запуск модели компетенций в работу;
  - Б) проведение анализ работ, сбор информации;
  - В) формализация и планирование методов анализа работ, составление графиков проведения интервью;
  - Г) анализ собранной информации и проектирование моделей компетенций;
  - Д) определение должностей, для которых будут создаваться модель компетенций;
  - Е) тестирование модели компетенций.
7. К процессам групповой динамики относятся:
  - А) руководство и лидерство;
  - Б) принятие групповых решений;
  - В) формирование функционально-ролевой структуры группы;
  - Г) сплочение;
  - Д) конфликты.

8. Назовите эмоциональные способы влияния:

- А) внушение;
- Б) подкуп;
- В) просьба;
- Г) убеждение;
- Д) приказ;
- Е) угроза.

Количество заданий	Контролируемые компетенции
<b>8</b>	ОК-5, ПК-2, ПК-12
<p>ОК-5 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.</p> <p>ПК-2 Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p>ПК-12 Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственно.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><u>Количество верных ответов:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>6-8 - оценка «отлично»</b> (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно использовать углубленные знания; наибольшее количество верных ответов);</li><li>• <b>5 – оценка «хорошо»</b> (частичное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания);</li><li>• <b>4 – оценка «удовлетворительно»</b> (обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);</li><li>• <b>менее 4 – оценка «неудовлетворительно»</b> (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)</li></ul>	

## Темы (задания) групповых и/или индивидуальных заданий

### Раздел 1. Понятие и сущность управленческих компетенций.

#### Групповые задания:

Разработайте модель компетенций руководителей следующих структурных подразделений компании:

- бухгалтерии,
- службы управления персоналом,
- производственно-технической службы,
- конструкторского бюро,
- планово-экономической службы.

#### Индивидуальные задания:

Разработайте следующие модели компетенций:

Корпоративная модель (компетенции для всех сотрудников компании)

Модель компетенций для определенного уровня должности

Модель компетенций для департамента

Модель компетенций для группы должностей определенного департамента

Модель компетенций для конкретной должности

### Раздел 2. Развитие управленческих компетенций.

#### Групповые задания:

Составьте паспорт следующих компетенций:

- Веб-дизайн;
- программирование;
- перевод профессионального текста.

#### Индивидуальные задания:

Фотография рабочего дня работников планово-экономического отдела, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты (в расчете на одного работника).

Показатели Затраты времени, мин.

1. Средняя продолжительность рабочего дня 490
2. Перерывы в работе (отдых, потери и т.п.) 60
3. Время выполнения работ, свойственных должности 300
4. Время выполнения работ, которые не свойственны должности 130
5. Время выполнения работ, соответствующих должности и уровню квалификации работника 260

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования работников отдела по квалификации.

Методические указания. Для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) по квалификации может быть применена следующая система показателей.

$KЭ = 1 - П/Ф$ ,

где КЭ - коэффициент экстенсивности, характеризующий использование длительности рабочего дня; П - перерывы в работе и потери времени на протяжении рабочего дня, мин.; Ф - фактическая продолжительность рабочего дня, мин.

$Kс = 1 - Н/(Ф - П)$ ,

где Кс

- коэффициент, характеризующий выполнение работ, относящихся к должности работника, мин.;

Нс - время выполнения несвойственных работ, мин.

$Kкв = Вк / (Ф - П - Н)$  или  $Kкв = Вк / Ср$ ,

где Ккв - коэффициент, характеризующий выполнение работником работ, соответствующих

уровню его квалификации;  $V_k$  - время выполнения работником на протяжении рабочего дня работ, соответствующих уровню его квалификации, мин.;  $S_p$  - время выполнения работником работ, свойственных его должности, мин.

Тогда интегральный коэффициент использования специалиста по квалификации (Кинт) можно рассчитать двумя методами.

1-й метод:

$Кинт = K_э \cdot K_с \cdot K_{кв}$  .

2-й метод:

$Кинт = V_k / \Phi_э$  .

Однако, воспользовавшись вторым методом, мы лишаем себя возможности выяснить, за счет чего произошло недоиспользование трудового потенциала, разложить это недоиспользование по вызвавшим его факторам. Применение же в расчетах первого метода позволяет получить ответ на поставленный вопрос.

### 3.2. Темы рефератов

1. История компетентностного подхода.
2. Сущность понятий «компетенция» и «компетентность».
3. Американская, британская и европейская традиции в определении компетенций.
4. Российские подходы к компетенциям в подготовке кадров.
5. Подходы к классификации компетенций.
6. Принципы группировки и виды компетенций.
7. Уровни компетентности и принципы их выделения.
8. Подходы к конструированию и разработке моделей компетенций.
9. Проблемы применения компетентностного подхода в оценке персонала.
10. Критерии и показатели компетенций, способы их определения.
11. Организационный, должностной и профессиональный профили компетенций.
12. Особенности применения компетентностного подхода при отборе персонала.
13. Особенности применения компетентностного подхода при формировании кадрового резерва.
14. Оценочные технологии на основе компетенций.
15. Специфика применения компетентностного подхода на примере отечественной компании.
16. Обучение как способ формирования компетенций.
17. Проектная деятельность как метод развития компетенций.
18. Особенности формирования компетенций у управленческого персонала.
19. Оценка эффективности программ развития компетенций.
20. Компетентностный подход как основа эффективности деятельности.
21. Системный подход к внедрению компетенций в организации.
22. Принципы и этапы внедрения компетентностного подхода в управление персоналом.
23. Разработка концепции компетентностного подхода в организации.
24. Принципы и уровни развития ценностного управления.
25. Разработка алгоритма делегирования полномочий.

### 3.3 Кейс-задания

Для преподавания теоретической дисциплины «Управленческие компетенции» предлагается использовать *case-studies*. Кейсы представляют собой упражнения, разработанные на основе конкретных экономических ситуаций. Преимуществом этой формы работы является то, что студенты получают навыки применения полученных знаний к анализу конкретных экономических проблем. Структура изложения такова, что вначале дается текст статьи или описание конкретной ситуации; затем формулируются вопросы к тексту.

### **Кейс 1 «Выбор сотрудника».**

Описание ситуации: Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если запрашки у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.)

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

Задача: Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС.

### **Кейс 2 «Розничный магазин».**

Описание ситуации: Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

### **Кейс 3 «Приглашение на собеседование».**

Внимательно прочитайте опубликованное в газете объявление недавно созданной в Самаре торговой компании:

«Фирма приглашает на работу менеджера по продажам: высшее образование, до 30 лет, ПК, английский, опыт аналогичной работы».

Ознакомьтесь с поступившими в ответ на это объявление резюме трех кандидатов.

Выберете одного из кандидатов, которого Вы пригласили бы на собеседование.

А. Иванов Дмитрий Сергеевич, 1975 г.р., г. Самара, проживает по адресу \_\_\_\_\_, образование н.в. (строительный ВУЗ), дополнительно курсы брокеров и менеджеров по маркетингу и рекламе; водительское удостоверение – категория В, стаж 5 лет, большой опыт работы зав. складом и директором собственного предприятия по продаже продуктов питания, с 2003 г. – менеджер по работе с клиентами фирмы

«Сервис»; английский – базовый со словарем, компьютер – хобби (дома). Ищу работу менеджера по продажам.

Телефон \_\_\_\_\_

Б. Ф.И.О.: Журавлев Кирилл Павлович

Дата и место рождения: 25 января 1978 г., г. Самара

Гражданство: Россия

Образование: высшее, Самарская государственная экономическая академия, экономист

Профессиональная деятельность:

03.2003 г. и по настоящее время – группа компаний «XXXX», начальник торгового отдела (ООО ТК «Транс-Айс», ООО «Левер-Айс»);

03.2001 г. по 03.2003 г. – Ассоциация «XXX», начальник отдела снабжения, начальник коммерческого отдела филиала ассоциации; до 03.2001 г. – работа по специальности.

Владение языками: немецкий – читаю и могу объясняться; английский – базовый уровень.

Владение компьютером: уверенный пользователь – Windows, MS-Office, складские и бухгалтерские программы.

Семейное положение: женат, сын 2003 г. р.

Дополнительные сведения: опыт сотрудничества в крупными российскими производителями и торговыми фирмами продуктов питания, опыт работы с административными органами власти, разработка и внедрение перспективных направлений развития, экономика и управление деятельностью организации.

Контактный телефон: \_\_\_\_\_.

В. Ф.И.О. – Волков Андрей Дмитриевич

Цель – получение работы менеджера по продажам

Возраст – 23 года

Образование – высшее, технический университет, инженер-механик.

Дополнительно – курсы менеджеров по продажам, учебный центр «Альбион»

Опыт работы:

2002 – по н. в. – менеджер по работе с клиентами, компания «Невод»

2001, лето – оператор ПК, фирма «Стройиндустрия»

2000, лето – гид туристического агентства «Солнце-тур», англоговорящие группы

Контакты: \_\_\_\_\_

### **3.4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **«Управленческие компетенции»**

#### **Раздел 1. Понятие и сущность управленческих компетенций.**

1. Основной задачей самоменеджмента является:

- А) мобилизация своих возможностей;
- Б) управление личным временем;
- В) организация рабочего места;
- Г) создание имиджа.

2. Какие из способностей не нужны менеджеру:

- А) способность влиять на людей;
- Б) способность к длительной концентрации внимания и к четким движениям;
- В) способность к самосовершенствованию;
- Г) способность обучать других.

3. Ключевым элементом организации личной работы менеджера является:

- А) финансовое состояние организации;

Б) организация работы членов его команды;  
В) рациональное использование рабочего времени;  
Г) наличие каналов эффективных коммуникаций внутри организаций и с внешней средой.

4. Лидер – это:

- А) руководитель высшего звена;
- Б) лицо, которое может не занимать формальную должность в организации;
- В) руководитель, наделенный властью;
- Г) человек, избранный большинством голосов.

5. Лидерство – это:

А) возможность влиять на поведение других людей;  
Б) способность оказывать влияние на поведение других людей;  
В) заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных и вышестоящего руководства;

Г) все представленные варианты;

Д) среди представленных вариантов нет правильного.

6. Трудовой потенциал - это:

А) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

Б) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

В) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

7. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

А) психологические тесты;

Б) проверка знаний;

В) проверка профессиональных навыков;

Г) графический тест.

8. Карьера - это:

А) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

Б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

В) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

## **Раздел 2. Развитие управленческих компетенций.**

1. Назовите причины вступления в формальные группы:

А) потребность в статусе;

Б) потребность в принадлежности;

В) реализация общей цели;

Г) симпатии.

2. Установки личности:

А) определяют поведение человека в знакомых ситуациях;

Б) делают невозможным изменение поведения человека;

В) способствуют взаимопониманию между людьми;

Г) определяют наиболее значимые для человека элементы социальной структуры;

Д) характеризуют способности человека.

3. Американский подход к компетенциям описывает:

А) поведение, необходимое для эффективной работы;

Б) стандарт деятельности или ожидаемые результаты работы;

В) квалификационный уровень работника.

4. Требования к индикаторам компетенций:
- А) выражаться в глагольной форме, описывая поведение работника;
  - Б) они должны описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивида;
  - В) отражать в балльной оценке нежелательные проявления трудового поведения.
5. Требования к модели компетенций:
- А) должна включать в себя более 15 желаемых качеств или форм поведения;
  - Б) простота, ясность и легкость понимания модели;
  - В) охват всех сторон деятельности компании и всех должностных позиций;
  - Г) ориентированность на конкретные личности.
6. Постройте алгоритм внедрения компетентностного подхода к управлению:
- А) запуск модели компетенций в работу;
  - Б) проведение анализ работ, сбор информации;
  - В) формализация и планирование методов анализа работ, составление графиков проведения интервью;
  - Г) анализ собранной информации и проектирование моделей компетенций;
  - Д) определение должностей, для которых будут создаваться модель компетенций;
  - Е) тестирование модели компетенций.
7. К процессам групповой динамики относятся:
- А) руководство и лидерство;
  - Б) принятие групповых решений;
  - В) формирование функционально-ролевой структуры группы;
  - Г) сплочение;
  - Д) конфликты.
8. Назовите эмоциональные способы влияния:
- А) внушение;
  - Б) подкуп;
  - В) просьба;
  - Г) убеждение;
  - Д) приказ;
  - Е) угроза.