

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.12.2022 15:26:53  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**УТВЕРЖДЕНО**  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
«Современные методы и технологии в изучении социальных проблем  
общества»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАМА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.ДВ.07.01 Тренинг формирования управленческих  
компетенций**

39.03.01.- Социология

очная

Год набора - 2022

Санкт-Петербург, 2022

**Автор(ы)–составитель(и):**

канд.психол.наук., доцент кафедры социальных технологий Огарева Е.И.

**Заведующий кафедрой** социальных технологий: доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.В.ДВ.07.01 «Тренинг формирования управленческих компетенций»**

одобрена на заседании кафедры социальных технологий. Протокол от «30» августа 2021г. №1.

В новой редакции Протокол №9 от «27» июня 2022г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1. Основная литература.....	18
7.2. Дополнительная литература.....	18
7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	18
7.4. Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Иные источники.....	20
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	20

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 Тренинг формирования управленческих компетенций обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом индикаторов достижения результатов освоения образовательной программы:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Способен проводить распределение ролей в рамках выполнения командной задачи
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2	Способен демонстрировать способности личностного и профессионального роста, основываясь на психологических и социологических знаниях

1.1. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 Тренинг формирования управленческих компетенций у обучающихся должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-3.2	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— общих форм организации деятельности коллектива;</li> <li>— психологии межличностных отношений в группах разного возраста;</li> <li>— основ стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;</li> <li>— учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;</li> <li>— предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;</li> <li>— планировать командную работу, делегировать полномочия членам команды;</li> </ul> <p><b>Навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— постановки цели в условиях командной работы;</li> </ul>

		<p>— организовывать дискуссии по заданной теме с обсуждением результатов работы команды;</p> <p>— преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.</p>
	УК ОС-6.2	<p><b>Знания:</b></p> <p>- основных принципов образования в течение всей жизни применительно к профессиональной сфере,</p> <p>- содержания процесса целеполагания и целедостижения в рамках траектории саморазвития, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности,</p> <p>- этапов профессионального и личностного роста.</p> <p><b>Умения:</b></p> <p>- формулировать и реализовывать цели личностного и профессионального развития в рамках траектории саморазвития, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, особенностей личности и принципов образования в течение всей жизни.</p> <p><b>Навыки:</b></p> <p>- выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни применительно к области профессиональной деятельности и с учетом индивидуальных особенностей.</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 акад. часов, 54 астр час

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах) очная формы обучения	Трудоемкость (в астр. часах) очная формы обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	72	54
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	32	24
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
Консультации	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	40	30
Формы текущего контроля	Устный опрос, практическое задание	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет	

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина изучается в 4 семестре на 2 курсе. Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 Тренинг формирования управленческих компетенций относится к вариативной части (дисциплины

по выбору) профессионального цикла учебного плана по направлению подготовки 39.03.01 «Социология».

Изучение дисциплины логически, содержательно и методически взаимосвязано с такими предшествующими дисциплинами как:

1 курс	
Б1.О.20	Основы социологии
2 курс	
Б1.В.10	Социология управления

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при прохождении практик и при в непосредственной профессиональной деятельности.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://szu-u-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.						СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР			
Тема 1	Лидерство и руководство	18	4		4	-	10	УО/Р/ПЗ	
Тема 2	Управление командой	18	4	-	4	-	10	УО/ПЗ	
Тема 3	Планирование и постановка целей	18	4	-	4	-	10	УО/ПЗ	
Тема 4	Управленческая коммуникация	18	4	-	4	-	10	УО/ПЗ	
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>Зачет</b>	
<b>Всего (акад. час/астр.час):</b>		<b>72/54</b>	<b>16/12</b>	<b>-</b>	<b>16/12</b>	<b>-</b>	<b>40/30</b>		

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (VO), практические задания (ПЗ)

\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

## 3.2. Содержание дисциплины

### Тема 1. Лидерство и руководство

Руководство и лидерство, сущностные различия. Виды лидеров в организации (интеллектуальный, эмоциональный, профессионально-деловой, волевой, организационный). Классические стили лидерства в экспериментах К. Левина. Характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей. Область применения, достоинства и недостатки каждого из указанных стилей. Стили и методы управления на основе теорий «X», «Y», «Z» МакГрегора – Оучи.. Ситуационная концепция Херси и Бланшара. Стили руководства в подходе «путь-цель» Митчелла и Хауса. Ситуационная модель Врума- Йеттона- Яго, дерево принятия управленческих решений. Новейшие стили управления: коучинг и топ-менеджмент. Лидерство и командная работа, единоличный и командный лидер. Личностные особенности руководителя, определяющие склонность к тому или иному стилю руководства. Личностные качества и установки, повышающие и блокирующие эффективность его деятельности.

### Тема 2. Управление командой

Роль руководителя или лидера в управлении командой проекта. Группа и команда. Представление об этапах развития команды и ответственности руководителя на каждом этапе. Командные роли и функциональные обязанности – создание эффективной команды. Идентификация склонности к различным ролям в команде. Инструменты управления группой. Создание атмосферы эффективного командного взаимодействия. Групповая динамика и лидерство. Тимбилдинг и тиминг. Суперцель и ценности как основа построения команды.

### Тема 3. Планирование и постановка целей

Планирование деятельности. Личные и командные цели. Стратегия и тактика. Определение проблемного пространства и выбор направления целеполагания. Метод для построения цели SMART. Определение критериев выполнимости задач. Понятие планки цели для исполнителя. Анализ измеримости и достижимости целей. Принципы выбора

исполнителя в зависимости от направления работы руководителя с сотрудником.

Тайм-менеджмент. Расстановка приоритетов в управлении временем (Метод «АБВГД»/ Матрица Эйзенхауэра/ квадрант Стивена Кови). Круг Эффективности С. МакГи. Визуализация планирования (Диаграмма Ганта). Прокрастинация и борьба с хронофагами.

#### **Тема 4. Управленческая коммуникация**

Роль руководителя в организации коммуникативных процессов. Коммуникативные барьеры и их преодоление в деловом общении. Проблемы передачи и искажения информации. Обратная связь и ее роль в обеспечении эффективной деловой коммуникации. Критика и положительная оценка работы: эффективность использования. Правила конструктивной критики.

Техники общения. Невербальная сторона общения. Манипуляции и контр-манипуляции в управлении.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 Тренинг формирования управленческих компетенций используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема занятия		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Лидерство и руководство	Устный опрос, демонстрирующий понимание сущности и содержания лидерства и руководства. Практическое задание, направленное на самодиагностику сильных сторон личности и лидерского потенциала.
Тема 2.	Управление командой	Устный опрос о сущности и механизмах управления командой. Практическое задание, направленное на самодиагностику и изучение процесса распределения ролей в команде. Разбор кейсов.
Тема 3.	Планирование и постановка целей	Устный опрос, демонстрирующий знание технологий постановки целей и тайм-менеджмента. Практическое задание, направленное на определение хронофагов и отработку технологий тайм-менеджмента.
Тема 4.	Управленческая коммуникация	Устный опрос о сущности процесса коммуникации, деловых барьерах и способах их преодоления. Практикум-кейс «Психологическое айкидо», отработка навыков защиты от манипуляций внутри ролевой игры.

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для дистанционного обучения

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:



- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- участие в тренинговых мероприятиях, вовлеченность;
- выполнение самостоятельных практических работ.

Критерии оценивания опроса:

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов.

Оценка знаний, умений, навыков – вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования, защиты реферата.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждаются на заседании кафедры.

## **Типовые вопросы для устного опроса**

### **Тема 1. Лидерство и руководство**

1. Что дословно означает «лидер»?
2. Назовите основные функции лидерства?
3. Каковы основные условия возникновения лидерства?
4. Какие особенности присущи авторитарному, демократическому и либеральному стилю руководства?
5. Как проявляется ситуативный стиль управления?
6. Каковы основные методы управленческого воздействия?
7. Перечислите основные факторы, влияющие на поведение руководителя при принятии решений (опираясь на модель В. Врума и Ф. Йеттона)?

### **Тема 2. Управление командой**

1. Что такое команда и участники проекта?
2. Каковы основные характеристики команды проекта?
3. Назовите основные командные роли?
4. Что такое организационная структура команды проекта?
5. Какие факторы определяют формирование сплоченности группы?
6. Назовите основные этапы развития команды

### **Тема 3. Планирование и постановка целей**

1. В чем сущность планирования?
2. Чем стратегия отличается от тактики?
3. Перечислите различия проект-менеджмента и общего менеджмента.
4. Что такое «хронофаги»?
5. В чем сущность метода SMART?

6. Назовите основные технологии управления временем?

#### **Тема 4. Управленческая коммуникация**

1. Дайте определение коммуникативной функции в управлении?
2. Что такое «коммуникативный барьер»?
3. Опишите один из «перцептивных эффектов» в деловом общении?
4. Каковы основные принципы правильной обратной связи?
5. Назовите основные типы манипуляций в управленческом общении?
6. Что такое макиавеллизм?

### **Практические задания для самостоятельной работы**

#### **Тема 1. Лидерство и руководство**

*Самодиагностика : Исследование сильных сторон личности VIA (Values in Action Classification of character Strengths and Virtues)*

<https://www.viacharacter.org/character-strengths-via>

При переходе по ссылке, выберите в меню русский язык, зарегистрируйтесь и пройдите тестирование.

#### **Ответьте на вопросы:**

*Какие сильные стороны в себе вы обнаружили?*

*Как они могут вам помочь в управлении?*

*Каковы ваши слабые стороны?*

*Как можно их компенсировать?*

#### **Тема 2. Управление командой**

*Самодиагностика : Тест Мередит Белбин по распределению ролей в команде*

<http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>

Меридит Белбин — американский психолог, которая свыше десяти лет посвятила изучению условий, необходимых для успешной деятельности управленческих команд. Предположение Белбин состоит в том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвала "командной ролью", гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

Белбин удалось создать модель, подтвержденную необычайно большим массивом экспериментальных данных. В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами она выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти восемь ролей условно были названы так: "исполнитель" (И), "председатель" (П), "формирователь" (Ф), "мыслитель" (М), "исследователь ресурсов" (ИР), "оценивающий" (О), "коллективист" (К) и "доводящий до конца" (Д).

**Ответьте на вопросы:*****Каковы ваши характерные командные роли?******Какой круг обязанностей (функционал) наиболее подходит этой ролевой позиции?******Какие командные роли являются вашими слабыми сторонами?*****Тема 3. Планирование и постановка целей*****Практикум «Поиск собственных хронофагов»***

1) Выявление собственных пожирателей. Для этого на листочке бумаги выписываются все моменты, которые:

отвлекают

раздражают

не приносят пользы

предшествуют работе или важным делам

помогают прокрастинировать

2) Хронометраж. Очень простое упражнение, правда, требующее системности. Для него нужна простейшая форма в Экселе или лист бумаги. Требуется точно и систематично записывать время и то, чему это время посвящено в течение 3 дней-недели.

6 – 6-10 – подъем, вода, умывание

6-10 – 6-30 – завтрак

6-30 – 7-30 – социальные сети

После отчетного периода выявить самые агрессивные хронофаги и те интервалы времени, которые они сжирают ежедневно.

3) Анализ спорных дел. Если нет уверенности хронофаг это или нет, то используется такое упражнение:

На листке бумаги рисуются 4 колонки и в первой списке указываются все спорные дела. Во второй – реальное время, которое на них тратится. В третьей – все преимущества, которые они дают (расслабление, творчество, самореализация или что-то иное). Четвертая колонка нужна, чтобы после анализа первых трех выделить желаемый интервал времени на перечисленные дела без вреда для других занятий.

**Тема 4. Управленческая коммуникация*****Практикум-кейс «Психологическое айкидо», отработка навыков защиты от манипуляций.******Ознакомьтесь с представленной ситуацией, проанализируйте её и ответьте на вопросы.***

*Молодой, талантливый менеджер решил сделать головокружительную карьеру. Быстро и ярко. Активно включился в работу, отдавая себя целиком делу. И очень скоро о нем заговорили, как о талантливом и перспективном! Прошло еще немного времени, и его пригласил на личную беседу один из совладельцев компании. «Мы решили открыть филиал нашей компании в другом городе. Нам нужен исполнительный директор. Ты понимаешь, что это возможность стремительного карьерного роста. Увеличение зарплаты. Ну и возвращение через год-два к нам. В головной офис, но на позицию, как минимум, топ-менеджера. С долей участия». У молодого человека дыхание перехватило! Вот он, его звездный час! А совладелец продолжает: «Я перебрал всех претендентов на эту должность. И я уверен, что ты - номер один! Должность фактически твоя...Но! Тут такое дело... Мой напарник несколько сомневается в твоей компетентности. Уж больно ты молод. В связи с этим, не мог бы ты ему, не мне, доказать, что молодость здесь не помеха? Есть один проект. Посмотри, насколько он реален. Стоит ли в него ввязываться. Подготовь аналитику по данному вопросу и бизнес-план реализации инициативы. Ну, в общем, ты знаешь, что делать» .*

**Ответьте на вопросы:**

*Какой тип манипуляции представлен в этом отрывке?*

*На какую выгоду нацелен манипулятор?*

*Какие способы защиты от данного типа воздействия можно предложить?*

*Напишите контр-манипулятивный ответ от первого лица*

**5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1. Зачет** проводится с применением следующих методов (средств): защита работы – оценка «Дневника тренинга». Работа в пространстве психологического тренинга по правилам носит безоценочный характер, фиксируется лишь посещение и мера активности (вовлеченности) слушателя в рамках текущего контроля. В ходе обучения по курсу, студент последовательно заполняет «Дневника тренинга», заполняя пропуски, выполняя самостоятельные работы и ведя заметки. В конце курса необходимо выполнить задание на рефлекссию и предложить план собственного развития, с опорой на полученные знания.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

**5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
-----------------------	---	---------------------

УК ОС-3.2	Проводит распределение ролей в рамках выполнения командной задачи	Студент устанавливает тип команды и особенности взаимодействия в ней, формулирует цель командного задания, планирует командные задания.
УК ОС-6.2	Демонстрирует способности личностного и профессионального роста, основываясь на психологических и социологических знаниях	Знание содержания процесса целеполагания и целедостижения в рамках траектории саморазвития, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального и личностного роста, формулировать и реализовывать цели личностного и профессионального развития в рамках траектории саморазвития.

### 5.3. Показатели и критерии оценивания текущих и промежуточных форм контроля

Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)	Показатели оценки	Критерии оценки
Кейс/ролевая игра в рамках тренинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) соблюдение регламента;</li> <li>2) корректность решения/ролевой модели;</li> <li>3) ответы на вопросы (владение материалом).</li> <li>4) активность (вовлеченность)</li> </ol>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 1 балл, максимум 4 балла за занятие
Самостоятельная работа (заполнение дневника )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) задание выполнено в полном объеме</li> <li>2) умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений,</li> <li>3) изложение ясное и четкое,</li> <li>4) практические решения адекватны и обоснованы,</li> <li>5) присутствует рефлексивный компонент.</li> </ol>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 1 балл, максимум 5 балла за работу
Устный опрос	<p>Критерии оценивания опроса:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) содержание и формулировки ответов на вопросы (соответствие изученному материалу);</li> <li>2) обоснованность и аргументированность ответов;</li> </ol>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 1 балл, максимум 3 балл за ответ.

	3) адекватность (корректность) ответов	
Зачет	В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов. Зачет проводится в форме собеседования по результатам посещения занятий и заполнения Дневника (Приложение 1)	Наличие заполненного Дневника тренинга – 10 баллов Задание на рефлекссию и план собственного развития, с опорой на полученные знания – 20 баллов

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Шкала оценивания.

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся». БРС по дисциплине отражена в схеме расчетов рейтинговых баллов (далее – схема расчетов).

Ведущий преподаватель дисциплины разрабатывает схему расчета рейтинговых баллов по дисциплине. Схема расчетов формируется в соответствии с учебным планом, утверждается руководителем образовательного направления и доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине. Схема расчетов является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию о видах учебной работы, видах текущего контроля, виде промежуточной аттестации по дисциплине, а также иную информацию, влияющую на начисление баллов обучающимся.

Усвоение студентом всего объема дисциплины максимально оценивается в 100 баллов.

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

51 - 100 баллов	«зачтено»
0 - 50 баллов	«не зачтено»

### Шкала оценивания

Неделя	Вид занятий	Посеще ние	Работы			Компенсир ующие задания (сверх 100 баллов)	Промежуточн ая аттестация  (отчёт )	Итого
			Опро с	Кейс / Роле вая игра	Самост оятельн ые работы			
Количество баллов за 1 мероприятие								
1	лекция	1	3					
2	практикум	4		4	5	5		

3	лекция	1	3					
4	практикум	4		4	5	5		за 4 недели 34
5	лекция	1	3					
6	практикум	4		4	5	5		
7	лекция	1	3					
8	практикум	4		4	5	5		за 8 недель 68
<b>Всего за семестр</b>		<b>20</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>Максимум 100</b>

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30 минут. При явке на зачет обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
  - проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
  - включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
  - пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
  - при необходимости показать рабочий стол и комнату. После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации. Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
- ходить по вкладкам в браузере
  - сидеть в наушниках
  - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
  - звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать

промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проректора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.



При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы и выполнение самостоятельных заданий к каждому блоку.

### **Методические указания по подготовке к опросу**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы и конспектирование излагаемой на лекционных занятиях информации.

### **Методические рекомендации по заполнению Дневника:**

Для удобства освоения программы тренинга предлагается пользоваться «Дневником тренинга». Работать в блоках, заполняя пропуски можно непосредственно на занятиях, конспектируя материал и отвечая на вопросы (задания) тренера. Дневник содержит лист заметок тренинга. Также для каждого блока предлагаются самостоятельные практические задания. В конце курса необходимо выполнить задание на рефлексии и предложить план собственного развития, с опорой на полученные знания.

### **Методические рекомендации по выполнению самостоятельных практических заданий:**

Практические задания предназначены для самостоятельного выполнения студентами и включают следующие типы заданий:

- **Самодиагностика:** необходимо перейти по указанной ссылке и ответить на вопросы теста (обсчет результатов происходит автоматически), далее необходимо зафиксировать (скопировать) результаты и проанализировать

их, с опорой на представленные вопросы. Основная цель данного типа заданий – рефлексия и развитие самосознание в управленческой сфере. Оценивается полнота выполнения задания и содержательная глубина ответов.

- **Практикум:** необходимо прочитать задание и выполнить инструкцию либо предложить решение, с опорой на представленные вопросы. Основная цель данного типа заданий – отработка навыка. Оценивается полнота выполнения задания и содержательная глубина ответов.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 7.1. Основная литература

1. Коноваленко В.А. Психология менеджмента. Теория и практика: учебник для бакалавров /В.А Коноваленко,Н.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М. : Издательство Юрайт, 2014. — 368 с
2. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012.- 278с.
3. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров / Е. В. Селезнева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 429 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
4. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 301 с.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности = The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic / Стивен Р. Кови. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 374 с.
2. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций [Текст] / Е. И. Кудрявцева ; Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный ин-т упр. ... РАНХиГС, 2012. - 339 с
3. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях : пер. с англ. / Р. Бейрон [и др.]. - Харьков: Гуманитарный центр, 2012.- 407 с.
4. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002.-298 с
5. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с:
6. Психология менеджмента. Теория и практика. Учебник для бакалавров (В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин) – М: Юрайт, 2014 – 376с.
7. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под редакцией Г. А. Архангельского, П. Суворовой. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 311 с.
8. Управленческая команда: формирование и технологии функционирования [Текст] : учебное пособие / В. И. Корниенко ; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Изд-во РАГС, 2010. – 188 с.
9. Шейнов, В.П. Психология влияния: Скрытое управление, манипулирование и защита от них / В. П. Шейнов. - М. : Ось-89, 2006. - 718 с.

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не предусмотрены

#### 7.4. Интернет-ресурсы

Для самостоятельного изучения дисциплины необходимо воспользоваться сайтом Научной библиотеки СЗИУ <https://sziu-lib.ranepa.ru/>.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

##### Русскоязычные ресурсы.

##### *Электронно-библиотечные системы (ЭБС):*

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>

2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>

3. Электронная библиотечная система «IPRbooks» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>

4. Электронная библиотечная система «Юрайт» - полные тексты учебников по праву, экономике, общественным наукам, иностранным языкам. <https://urait.ru>

5. Электронная библиотечная система «Znanium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>

6. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- РИНЦ – Российский индекс научного цитирования. Крупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности.

##### *Англоязычные ресурсы:*

- *EBSCO Publishing* – мультидисциплинарные полнотекстовые базы данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.
- *ProQuest Dissertation & Theses* - База данных мировых диссертаций и научных докладов в полнотекстовом виде.
- *ProQuest eBookCentral* – мультидисциплинарная база данных книг различных издательств
- *Oxford University Press* - коллекция журналов по политике, политологии, международным отношениям
- *Cambridge University Press* - коллекция журналов по социологии, политическим вопросам, международным отношениям

- *Sage Publications* - база рецензируемых полнотекстовых электронных журналов академического издательства Sage Publications, одного из ведущих академических независимых профессиональных издательств. Насчитывает более 820 экземпляров и свыше 600.000 статей, начиная с 1999 года и по настоящее время. Материалы представлены преимущественно на английском языке.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 3000 журналов издательства Springer 1997-2018 гг.
- *Wiley* - 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты.
- *Web of Science* – мультидисциплинарная реферативно-библиографическая база научных журналов с инструментами научного анализа и подсчетом наукометрических показателей. Международный индекс цитирования
- *Scopus* – реферативная мультидисциплинарная база данных, международный индекс цитирования.
- *Academic Video online* – коллекция академического видеоконтента.

#### 7.5. Иные источники

Не предусмотрено

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

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовку текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (демонстрация мультимедийных материалов).

Акцент на контактной тренинговой работе в группе, требующей специально организованного пространства: свободное помещение с возможностью перемещения, работы в микро-группах и организации командного взаимодействия.

Таблица 8

№ п/п	Наименование
1	Специализированные залы для проведения лекций и тренинговых занятий
2	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами, столами и возможностью организовать «тренинговый круг»
3	Технические средства обучения: компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
4	Прочее: ватманы, маркеры и фломастеры, ножницы, флипчарты, нитки, скотч

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

---

Кафедра социальных технологий

**ДНЕВНИК  
Тренинг формирования управленческих компетенций**

Выполнил:  
студент \_\_\_ курса \_\_\_ группы \_\_\_  
направления подготовки \_\_\_\_\_  
ФИО

Санкт-Петербург, 2020 г.

## Тема 1. Лидерство и руководство

### Основные понятия:

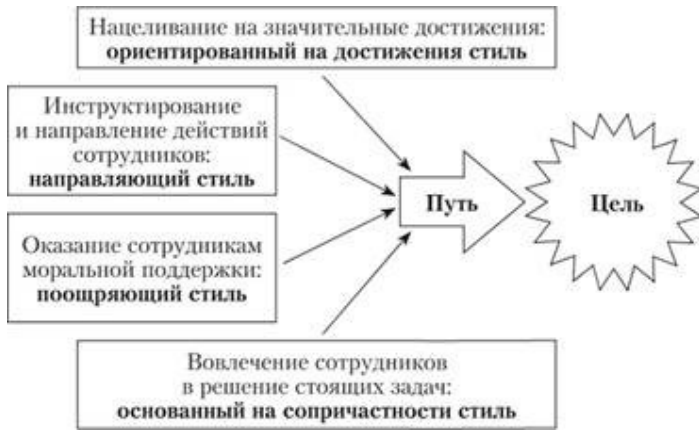
Лидерство – это	Руководство – это

<b>ЛИДЕР</b>					

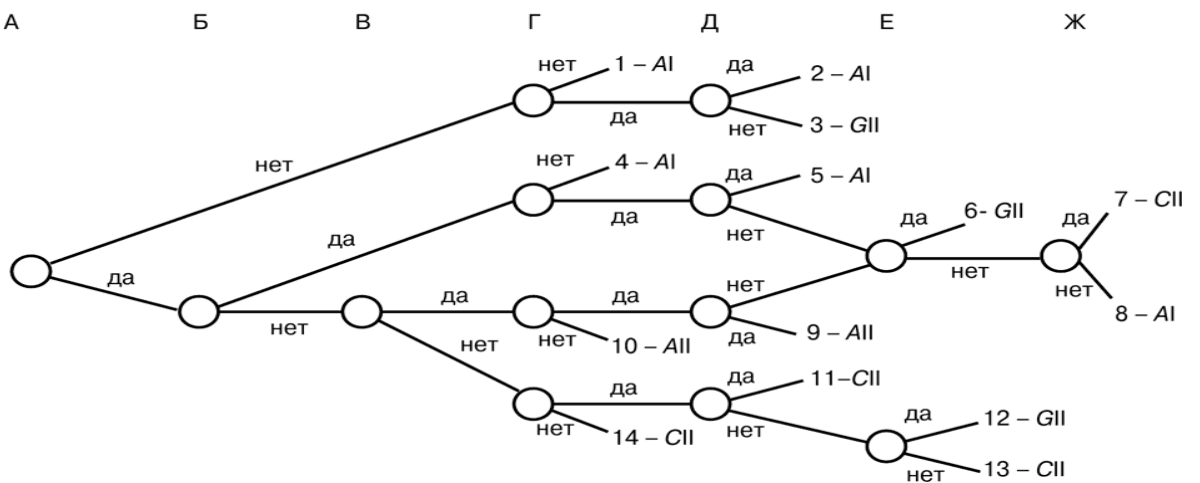
*Стиль лидерства – это* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Авторитарный	Демократический	Либеральный



1	2	3	4	5	6	7
Существуют ли требования к качеству, которые сделают одно решение более рациональным, чем прочие?	Располагаю ли я достаточной информацией для принятия качественного решения?	Структурирована ли проблема?	Важно ли согласие подчиненных с выбранным решением для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, уверены ли вы, что ваши подчиненные его поддержали бы?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив данную проблему?	Не приведет ли выбранное решение к конфликту между подчиненными?







## Тема 2. Управление командой

### Основные понятия:

группа – это	команда – это

**Командообразование** \_\_\_\_\_

**Тиминг** \_\_\_\_\_

**Этапы развития команды** (*подписать и расшифровать*)




---



---



---



---



---



---



---



### Тема 3. Планирование и постановка целей

#### Основные понятия:

стратегия	тактика

Цель \_\_\_\_\_

Задача \_\_\_\_\_

#### SMART критерии

<b>S</b> pecific	• конкретная
<b>M</b> easurable	• измеримая
<b>A</b> chievable	• достижимая
<b>R</b> ealistic	• реалистичная
<b>T</b> imed	• определенная по времени

#### Матрица Эйзенхауэра


**Практикум «Поиск собственных хронофагов»**

1) Выявление собственных пожирателей. Для этого на листочке бумаги выписываются все моменты, которые:

отвлекают	раздражают	не приносят пользы	предшествуют работе или важным делам	помогают прокрастинировать

2) Хронометраж. Очень простое упражнение, правда, требующее системности. Для него нужна простейшая форма в Экселе или лист бумаги. Требуется точно и систематично записывать время и то, чему это время посвящено в течение 3 дней: «6 – 6-10 – подъем, вода, умывание 6-10 – 6-30 – завтрак... 6-30 – 7-30 – социальные сети»

1 ДЕНЬ		2 ДЕНЬ		3 ДЕНЬ	
ВРЕМЯ	ЗАНЯТИЕ	ВРЕМЯ	ЗАНЯТИЕ	ВРЕМЯ	ЗАНЯТИЕ

После отчетного периода выявить самые агрессивные хронофаги и те интервалы времени, которые они сжирают ежедневно.

---



---



---



---



---



---



---



---

3) Анализ спорных дел. Если нет уверенности хронофаг это или нет, то используется такое упражнение:

На листке бумаги рисуются 4 колонки и в первой список указываются все спорные дела. Во второй – реальное время, которое на них тратится. В третьей – все преимущества, которые они дают (расслабление, творчество, самореализация или что-то иное). Четвертая колонка нужна, чтобы после анализа первых трех выделить желаемый интервал времени на перечисленные дела без вреда для других занятий.

спорные дела	ВРЕМЯ	преимущества	желаемый интервал времени

---



---



---



---



---



---



---



---

**Основные понятия:****Коммуникация** \_\_\_\_\_**Коммуникативный барьер** \_\_\_\_\_**Манипуляции - это** \_\_\_\_\_

№ п/п	Тип манипуляции	Цель манипуляции	Анализ ситуации	Техники контрвливания
1.	Провоцирование ваших защитных реакций	Ослабить вашу решимость	Вас ставят в позицию обороняющегося, заставляют оправдываться, вызывают у вас чувство вины	Не оправдываться. Смена рамки
2.	Провоцирование вашего замешательства, дезориентации	Вывести вас из равновесия, побудить к действиям и высказываниям, которые могут нанести вред вашим интересам	С помощью оскорблений и унижений партнер стремится зажать вас в угол. Задаются провокационные вопросы	Хладнокровие, использование юмора. Самоконтроль: «Нет хладнокровия - нет преимущества»
3.	Формирование впечатления, что партнер настроен на сотрудничество	Получить первоосновные преимущества в замен на хорошие отношения	Ваш партнер демонстрирует высокий уровень понимания ваших проблем, но выражает сожаление, что не может вам помочь. Он ничего конкретного не обещает, но за свое хорошее отношение к вам просит что-то взамен	Хорошие отношения не продаются и не покупаются. Можно ответить хорошим отношением
4.	Игра на вашей нетерпимости -«висящая морковка»	Получить дополнительные уступки	Оппонент демонстрирует готовность пойти на соглашение, но каждый раз перед тем, как подписать договор, выясняются новые неожиданные обстоятельства и нюансы, требующие от вас дополнительных уступок	Твердо отстаивайте свои интересы
5.	Игра на вашем	Заклучить сделку, не	Доказать человеку, что Вы	Убедитесь, так ли это.

чувстве безысходности	учитывая интересы партнера	находитесь в безвыходной ситуации	Рассмотрите доводы, проверьте законность
6. Игра на чувстве жадности	Втянуть собеседника в рискованную игру	Убеждает в использовании открывшейся необыкновенной возможности, которая сулит большие выгоды в будущем, стоит только рискнуть	Твердо оставаться на почве реальности, не дать «жадности затмить глаза»
7. Использование запланированных «трудных уступок»	Побудить партнера сделать ответную уступку	Оппонент с большим видимым трудом делает уступку по незначительному вопросу, требуя ответной уступки в более глобальных масштабах	Убедитесь, что обмен будет эквивалентным
8. Намеренное затягивание времени обсуждения	Получить уступки в одностороннем порядке	Партнер демонстрирует готовность к сотрудничеству, но всячески оттягивает момент принятия решения	Можно предложить отложить обсуждение вопроса, пока он не будет готов к конструктивному диалогу
9. Провоцирование вашего интереса к партнеру	Произвести хорошее впечатление, чтобы партнер сам захотел развивать отношения	Партнер широко рекламирует себя, свои возможности и при этом требует уступок	Получить информацию из других источников
10 «Убаюкивание», чтобы «убить» позднее	Втянуть в заведомо проигрышную для партнера игру	Собеседник оказывает небольшую услугу, затем просит несоразмеримую плату	Отказаться от предложения

**Практикум-кейс «Психологическое айкидо», отработка навыков защиты от манипуляций.**

**Ознакомьтесь с представленной ситуацией, проанализируйте её и ответьте на вопросы.**

*Молодой, талантливый менеджер решил сделать головокружительную карьеру. Быстро и ярко. Активно включился в работу, отдавая себя целиком делу. И очень скоро о нем заговорили, как о талантливом и перспективном! Прошло еще немного времени, и его пригласил на личную беседу один из совладельцев компании. «Мы решили открыть филиал нашей компании в другом городе. Нам нужен исполнительный директор. Ты понимаешь, что это возможность стремительного карьерного роста. Увеличение зарплаты. Ну и возвращение через год-два к нам. В головной офис, но на позицию, как минимум, топ-менеджера. С долей участия». У молодого человека дыхание перехватило! Вот он, его звездный час! А совладелец продолжает: «Я перебрал всех претендентов на эту должность. И я уверен, что ты - номер один! Должность фактически твоя... Но! Тут такое дело... Мой напарник несколько сомневается в твоей компетентности. Уж больно ты молод. В связи с этим, не мог бы ты ему, не мне, доказать, что молодость здесь не помеха? Есть один проект. Посмотри, насколько он реален. Стоит ли в него ввязываться. Подготовь аналитику по данному вопросу и бизнес-план реализации инициативы. Ну, в общем, ты знаешь, что делать».*







<i>Блок</i>	<i>Заметки</i>
Лидерство и руководство	
Управление командой	
Планирование и постановка целей	
Управленческая коммуникация	

