

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 26.03.2026 20:56:16
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. В.ДВ.05.01«Управленческие компетенции»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

Автор(ы)–составитель(и) РПД:

Радионова Ирина Вадимовна, к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента,

Заведующий кафедрой;

Лабудин Александр Васильевич, д. э. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1. В.ДВ.05.01 «Управленческие компетенции» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «25» августа 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1. В.ДВ.05.01 «Управленческие компетенции» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
Е/01.6 Организация труда персонала	ПКс ОС-7.	Способен использовать навыки бизнес-планирования при создании и развитии новых организаций (направлений деятельности, продуктов).	ПКс ОС-7.2.	Применяет навыки бизнес-планирования для успешного развития новых организаций (направлений деятельности продуктов)	Знает методы кадрового планирования для успешного развития новых организаций Умеет демонстрировать освоение методов кадрового планирования для успешного развития новых организаций

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

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

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 30 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модели компетенций, интервью, тренинговых мероприятий, деловых игр по анализу и развитию управленческих компетенций для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1. В.ДВ.05.01 «Управленческие компетенции» входит в вариативную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление персоналом». Изучается в 8-ом семестре (второй семестр 4-го курса).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь Б1.В.22 «Организация охраны труда», Б1.В.02 «Управление персоналом организации», Б1.В.09 «Регламентация, организация и нормирование труда», Б1.В.11 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 30 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тЭК	КСРкр	СРЭК		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя	14	6		4								6	Т, ПКЗ
Тема 2	Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя	14	4		4								6	ПИЗ

Тема 3	Моделирование управленческих компетенций	18	2		8							8	ПИЗ
Тема 4	Анализ и развитие управленческих компетенций	24	4		8							10	ПИЗ
Промежуточная аттестация								2	36				экзамен
Итого		108	16		24			2	36			30	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя. ПКс ОС-7.

Исторические аспекты проблемы компетентностного подхода. Теоретические подходы и методы в изучении профессиональной компетентности. Профессиональная компетентность как системная характеристика личности. Компетентность и компетенции.

Тема 2. Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя. ПКс ОС-7.

Структурообразующие компоненты профессиональной компетентности руководителя. Социально-психологическая компетентность. Управленческая компетентность и её элементы (компетенции). Влияние социально-психологической компетентности на эффективность управленческой деятельности. Формирование команды руководителя. Роль менеджера в команде.

Тема 3. Моделирование управленческих компетенций. ПКс ОС-7.

Теоретические и практические подходы к исследованию управленческих компетенций. Структурно функциональный анализ деятельности руководителя. Инвариантность метод построения модели компетенций руководителя. Универсальные и специальные компетенции. Базовые, ключевые, функциональные компетенции. Системный подход к разработке моделей компетенций руководителя. Уровни сформированности компетенций.

Тема 4. Анализ и развитие управленческих компетенций. ПКс ОС-7.

Основные управленческие компетенции, их анализ и развитие. Методы оценки компетенции. Оценочные процедуры и технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций. Характеристики эффективного руководителя. Профессионально значимые качества руководителя, их исследование и развитие. Исследование управленческих умений и компетенции (К.Л. Вилсон). Развитие управленческой и социально-психологической компетентности руководителя. Технологии формирования и управления командой. Интерактивные технологии формирования и развития управленческих компетенций.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДВ.05.01 «Управ-

ленные компетенции» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого	Прочитайте текст	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в	Ответ считается верным, если

<p>типа на установление последовательности</p>	<p>и установите последовательность</p>	<p>качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя.

Тестовые задания:

1. Что такое компетентность?

- А) Способность выполнять определенные задачи на основе знаний, навыков и опыта.
- В) Уровень образования, полученный в учебном заведении.
- С) Количество лет, проведенных в профессиональной деятельности.
- Д) Наличие сертификатов и дипломов.

Что такое компетенция?

- А) Должность, занимаемая сотрудником в организации.
- В) Совокупность знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения определенной работы.
- С) Уровень заработной платы сотрудника.
- Д) Количество лет, проведенных в профессиональной деятельности.

2. Какие функции из перечисленных являются функциями проектного менеджмента? (выберите все правильные ответы)

- А) Планирование
- В) Организация
- С) Мотивация
- Д) Закрытие

3. Установите соответствие между наименованием и описанием теоретических подходов к исследованию профессиональной компетентности

А) Компетентностный подход	1). рассматривает профессиональную компетентность как способность эффективно выполнять профессиональные функции в конкретных условиях.
В) Деятельностный подход	2). акцентирует внимание на совокупности знаний, навыков и умений, необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности
С) Системный подход	3). фокусируется на достижении профессионализма и мастерства в профессиональной деятельности
Д) Акмеологический подход	4). рассматривает профессиональную компетентность как сложную систему, включающую когнитивные, мотивационные, эмоциональные и поведенческие компоненты

ПКЗ по теме 1:

1. Описать историческую ретроспективу развития проблематики компетентностного подхода.
2. Перечислить основные теоретические подходы к исследованию профессиональной компетентности. Дать примеры практического применения того или иного подхода.
3. Охарактеризовать профессиональную компетентность как системную референцию личности.

Тема 2. Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя.

ПИЗ по теме 2.

1. Перечислить основные компоненты профессиональной компетентности, применив деятельностный подход к исследованию.
2. Описать компетенции, входящие в состав социально-психологической компетентности, с применением системного подхода.
3. Проанализировать и перечислить компетенции, которые входят в состав управленческой компетентности, обосновав их значимость для эффективного руководства.

Тема 3. Моделирование управленческих компетенций

ПИЗ по теме 3.

1. Проанализировать теоретические и практические подходы к исследованию управленческих компетенций, выделив их сильные и слабые стороны.
2. Провести структурно-функциональный анализ деятельности руководителя, определив ключевые функции и соответствующие им компетенции.
3. Исследовать инвариантность метода построения модели компетенций руководителя на примере различных организаций

Тема 4. Анализ и развитие управленческих компетенций

ПИЗ по теме 4.

1. Проанализировать основные управленческие компетенции и разработать рекомендации по их развитию в контексте современных вызовов.
2. Исследовать методы оценки компетенций руководителей и их применимость в различных организационных культурах.
3. Оценить роль интерактивных технологий в формировании и развитии управленческих компетенций, предложив практические рекомендации по их внедрению.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,18	18
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
 Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x
 Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1.

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

КТ-2

Тема 2.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-3

Тема 3.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-4

Тема 4.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов</i>

		<i>от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий в контексте их практического применения</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без практического овладения понятиями</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий в контексте их практического применения</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без практического овладения понятиями</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>

	0	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену.

1. Что такое компетентный подход в управлении?
2. Какие основные теоретические подходы к изучению профессиональной компетентности вы знаете?
3. Как профессиональная компетентность связана с системными характеристиками личности?
4. В чем разница между компетентностью и компетенцией?
5. Какие структурообразующие компоненты профессиональной компетентности руководителя вы можете назвать?
6. Что такое социально-психологическая компетентность и как она влияет на управленческую деятельность?

7. Какие элементы включает в себя управленческая компетентность?
8. Как формирование команды руководителя связано с его управленческой компетентностью?
9. Какую роль играет менеджер в команде?
10. Какие подходы существуют к исследованию управленческих компетенций?
11. Что такое инвариантность метода построения модели компетенций руководителя?
12. Какие существуют уровни сформированности компетенций?
13. Какие компетенции относятся к универсальным, а какие — к специальным?
14. В чем заключается системный подход к разработке моделей компетенций руководителя?
15. Какие основные управленческие компетенции вы можете назвать?
16. Какие методы оценки компетенций используются в управлении?
17. Какие технологии применяются для формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций?
18. Какие характеристики присущи эффективному руководителю?
19. Какие профессионально значимые качества руководителя важны для его успешной деятельности?
20. Какие управленческие умения и компетенции исследовал К.Л. Вилсон?
21. Как технологии формирования и управления командой связаны с развитием управленческих компетенций?
22. Какие интерактивные технологии используются для формирования и развития управленческих компетенций?
23. Какие ключевые компетенции необходимы для успешного управления командой?
24. Как функциональный анализ деятельности руководителя помогает в разработке его компетенций?
25. Какие базовые, ключевые и функциональные компетенции важны для руководителя?

Типовые задания для экзамена.

1. Определите, к какому из элементов управленческой компетентности относится описанная ситуация.

Кейс. Руководитель компании "У" активно использует метод передачи отдельных функций своим подчиненным с возможностью принимать решения в рамках их ответственности. Это позволило сотрудникам чувствовать себя более вовлеченными в процесс работы, повысило их мотивацию и снизило нагрузку на руководителя, который теперь может сосредоточиться на стратегических задачах.

2. Определите оптимальное количество подчиненных для одного руководи-

теля, исходя из принципа норм управляемости, если известно, что руководитель должен эффективно контролировать работу своих сотрудников и обеспечивать их мотивацию. Учитывайте следующие условия:

- Руководитель работает в крупной компании с иерархической структурой.
- Подчиненные выполняют сложные и разнообразные задачи, требующие постоянного контроля и координации.
- Руководитель также участвует в стратегических совещаниях и разработке планов развития подразделения.

3. Дайте аргументированное заключение, какая компетентность руководителя повлияла на описанную ситуацию и какие есть управленческие риски в среднесрочной перспективе.

Кейс. Руководитель компании "G" уделяет большое внимание развитию своих личностных качеств, включая навыки эмпатии и эмоционального интеллекта. В результате сотрудники стали более открытыми к новым идеям и инициативам, что положительно сказалось на инновационности компании. Однако некоторые сотрудники отметили, что руководитель стал уделять меньше внимания техническим аспектам работы.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>1. Что из перечисленного относится к универсальным компетенциям руководителя?</p> <p>А) Знание специфики отрасли В) Навыки финансового анализа С) Умение работать в команде D) Знание технологий производства</p>				
		<p>2. Какой метод оценки компетенций позволяет получить мнение экспертов о профессиональных качествах руководителя?</p> <p>А) Метод 360 градусов В) Метод ассесмент-центра С) Метод экспертных оценок D) Тестирование</p>				
Задание закрытого типа на установление соответствия	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и</p>	<p>1. Сопоставьте типы компетенций с их описаниями</p> <table border="1"> <tr> <td>А) Универсальные компетенции</td> <td>1. Компетенции, которые обеспечивают основу для профессионального развития и являются фундаментальными.</td> </tr> <tr> <td>В) Специальные компетенции</td> <td>2. Компетенции, которые являются критически важными для успешной деятельности и определяют успех в профессиональной сфере</td> </tr> </table>	А) Универсальные компетенции	1. Компетенции, которые обеспечивают основу для профессионального развития и являются фундаментальными.	В) Специальные компетенции	2. Компетенции, которые являются критически важными для успешной деятельности и определяют успех в профессиональной сфере
		А) Универсальные компетенции	1. Компетенции, которые обеспечивают основу для профессионального развития и являются фундаментальными.			
В) Специальные компетенции	2. Компетенции, которые являются критически важными для успешной деятельности и определяют успех в профессиональной сфере					

	цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	<p>С) Базовые компетенции</p> <p>Д) Ключевые компетенции</p>	<p>3. Компетенции, которые применимы в различных профессиональных областях и ситуациях.</p> <p>4. Компетенции, необходимые для выполнения конкретных профессиональных задач в определенной сфере.</p>										
		<p>2. Сопоставьте этапы процесса принятия решений с их описаниями</p> <table border="1" data-bbox="890 533 1481 1153"> <thead> <tr> <th data-bbox="890 533 1141 600">Этапы процесса принятия решений</th> <th data-bbox="1141 533 1481 600">Описание процесса принятия решений</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="890 600 1141 719">А) Идентификация проблемы</td> <td data-bbox="1141 600 1481 719">1. Генерация различных вариантов решения проблемы или задачи.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 719 1141 875">В) Сбор информации</td> <td data-bbox="1141 719 1481 875">2. Анализ и сравнение вариантов решения на основе определенных критериев для выбора наилучшего.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 875 1141 994">С) Разработка альтернатив</td> <td data-bbox="1141 875 1481 994">3. Определение и формулировка проблемы или задачи, требующей решения.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 994 1141 1153">Д) Оценка альтернатив</td> <td data-bbox="1141 994 1481 1153">4. Сбор и анализ данных, необходимых для понимания проблемы и возможных вариантов решения.</td> </tr> </tbody> </table>		Этапы процесса принятия решений	Описание процесса принятия решений	А) Идентификация проблемы	1. Генерация различных вариантов решения проблемы или задачи.	В) Сбор информации	2. Анализ и сравнение вариантов решения на основе определенных критериев для выбора наилучшего.	С) Разработка альтернатив	3. Определение и формулировка проблемы или задачи, требующей решения.	Д) Оценка альтернатив	4. Сбор и анализ данных, необходимых для понимания проблемы и возможных вариантов решения.
Этапы процесса принятия решений	Описание процесса принятия решений												
А) Идентификация проблемы	1. Генерация различных вариантов решения проблемы или задачи.												
В) Сбор информации	2. Анализ и сравнение вариантов решения на основе определенных критериев для выбора наилучшего.												
С) Разработка альтернатив	3. Определение и формулировка проблемы или задачи, требующей решения.												
Д) Оценка альтернатив	4. Сбор и анализ данных, необходимых для понимания проблемы и возможных вариантов решения.												
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Какие из перечисленных компетенций относятся к управленческим?</p> <p>А) Навыки делегирования полномочий В) Финансовый анализ С) Управление изменениями Д) Лидерство Е) Технические навыки</p> <p>Какие из перечисленных компетенций относятся к универсальным?</p> <p>А) Коммуникационные навыки В) Навыки финансового анализа С) Знание специфики отрасли Д) Критическое мышление</p>											
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или</p>	<p>Расставьте уровни сформированности компетенций в правильном порядке, от начального к высшему:</p> <p>1. Осведомленность 2. Применение 3. Освоение 4. Адаптация 5. Mastery (Мастерство)</p> <p>Расставьте этапы проектирования структуры управления в правильной последовательности:</p> <p>1. Определение целей и задач системы управления. 2. Анализ внешней и внутренней среды организации.</p>											

	135).	3.Выбор методов и принципов проектирования. 4.Разработка организационной структуры. 5.Оценка и корректировка предложенной структуры.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Какой из перечисленных методов оценки компетенций наиболее эффективен для выявления скрытых, неявных навыков и качеств руководителя? А) Тестирование В) Ассесмент-центр С) Метод 360 градусов D) Интервью по компетенциям
		2. Какой из перечисленных элементов управленческой компетентности является ключевым для эффективного управления командой? А) Технические навыки В) Финансовый анализ С) Лидерство D) Знание специфики отрасли
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. Как развивался понятийный аппарат теории компетенций?
		2. Объясните, в чем преимущество системного подхода к разработке моделей компетенций руководителя

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании</i>	20-29

<p><i>процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i></p>	
<p><i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i></p>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять

принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по разработке модели компетенций, интервью, тренинговых мероприятий, деловых игр по анализу и развитию управленческих компетенций для подразделения коммерческой или государственной организации.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по разработке модели компетенций, интервью, тренинговых мероприятий, деловых игр по анализу и развитию управленческих компетенций для подразделения коммерческой или государственной организации. Перед выполнением задания по теме 1 план работы необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558161>

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 288 с. - ISBN 978-5-394-

05433-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084835>

3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555567>

4. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535753>

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник/ Майкл Армстронг. Пер. с англ. - 14-е изд. - СПб.: Питер, 2018.- 1040 с. ISBN: 978-5-4461-0375-1

2. Бизюкова И.В.. Кадры управления: подбор и оценка : учебное пособие / И. В. Бизюкова. - Москва : Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. - 171 с. ISBN 978-5-9248-0196-4

3. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2018. - 688 с.

4. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство : практическое руководство / С. В. Иванова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. - 155 с. - ISBN 978-5-9614-4307-3

5. Иванова С. В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: Учебное пособие / Иванова С.В., Болдогоев Д., Борчанинова Э., - 5-е изд. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 279 с. ISBN 978-5-9614-4582-4

6. Киселева М.Н. Оценка персонала : анализ данных, модели компетенций, ассесмент-центр, тестирование / М.Н. Киселева. – Москва : Питер, 2015. – 239 с. ISBN 978-5-496-01713-8

7. Компетенции на работе : Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. А. Яковенко. - М. : ГИППО, 2010. - 384 с. ISBN: 978-5-91606-012-6

8. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Ю. П. Анискина. - 9-е изд., испр. - М. : Омега-Л, 2014. - 263 с.

9. Основы управления : учеб. пособие для бакалавров, обучающихся по направлению "Юриспруденция" / С. Р. Бариев и др. ; отв. ред. А. А. Петров ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск. гос. юрид. акад. им. О. Е. Кутафина. - М. : Проспект, 2013. - 227 с.

10. Софьина В.Н., Балосаян А.С., Иванова В.И., Лихтин А.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие Часть 1.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки к следующим подписанным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/