

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

*«Утверждаю»*

Проректор по учебно-  
методической работе  
Ю.А. Устименко  
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Б1.В.14 Профессиональные навыки менеджера**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент  
Форма обучения – заочная  
Курс – 5  
Семестр – 9  
Всего зачетных единиц – 3; часов – 108  
Лекции – 6 час.  
Практические занятия – 6 час.  
Самостоятельная работа – 96 час.  
Форма отчетности: зачет – 9 семестр.

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Программу разработал:  
кандидат педагогических наук, доцент Кошевенко С.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента  
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск  
2022

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Рабочая программа по дисциплине «Профессиональные навыки менеджмента» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент».

Дисциплина «Профессиональные навыки менеджера» относится к вариативной части обязательных дисциплин образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Производственный менеджмент, изучается студентами 5 курса в 9 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Психология», «Информационные технологии в менеджменте», «Основы менеджмента», «Основы маркетинга», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Организационное проектирование», «Инновационный менеджмент» и др.

Данная дисциплина носит прикладной практикоориентированный характер. Предлагается модульная система преподавания данного учебного курса. Программа дисциплины включает 3 модуля: «Организационно-управленческие навыки», «Коммуникативные навыки», «Самоменеджмент».

Полученные студентами знания и навыки, профессиональные компетенции способствуют усвоению таких курсов, как «Корпоративная социальная ответственность», «Управленческие решения», а также успешному прохождению производственной практики.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

### **В результате освоения дисциплины студент должен**

**Знать:** способы разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности менеджера; типы организационных структур; основные стили руководства; техники постановки задач и целеполагания; приемы тайм-менеджмента; формы деловых коммуникаций; методику подготовки эффективной презентации и переговоров.

**Уметь:** проектировать организационные структуры; диагностировать особенности членов команды, обладающих различными стилями управления, предпочтительными ролями в команде; подбирать способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом; разрабатывать и проводить презентацию.

**Владеть навыками:** подготовки и проведения презентации, переговоров; постановки целей и задач; работы в команде, формируемой для решения поставленной проблемы, задачи; способами разрешения конфликтных ситуаций; навыками применения методов и технологий конструктивного управления конфликтами, наиболее адекватных конкретным ситуациям социального взаимодействия.

### 3. Содержание дисциплины

#### *Модуль 1. Организационно-управленческие навыки*

Основные функции менеджера.

Сущность организационных и личных целей и значение целеполагания в управлении организацией. Типология организационных и личных целей. Правила идентификации и постановки организационных и личных целей. Управление по целям как технология организационного управления и развития навыков менеджера. SMART методика построения целей. Сущность процесса построения дерева целей.

Понятие и содержание основных функций менеджмента. Функция «планирования». Основные ошибки, совершаемые руководителем в рамках планирования деятельности. Технологии эффективного планирования. Функция «организация». Основные ошибки, совершаемые руководителем в рамках организации деятельности. Технологии эффективной организации деятельности. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования. Сущность маркетингового планирования.

Современные организационно-правовые формы коммерческих предприятий (организаций). Этапы процесса государственной регистрации и постановки на учет организации (юридического лица), индивидуального предпринимателя. Организационная структура организации. Нормативно-правовые акты, регулирующие социально-трудовые отношения в организации.

Понятие «делегирование полномочий». Преимущества делегирования полномочий. Недостатки делегирования полномочий. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия. Причины, по которым подчинённые избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий. Условия успешного делегирования полномочий.

Контроль как функция управления. Виды контроля и этапы контроля. Методы контроля.

Понятие команды и организация командной деятельности. Ролевая дифференциация членов команды. Составляющие психологической совместимости членов команды. Суть и содержание трехуровневой теории командообразования. Основные стадии формирования команды. Эффективная и неэффективная команды. Проблемы определения командной эффективности. Субкультура управленческой команды. Навыки, необходимые для успешного управления командой. Основные условия успешного управления командой.

Организационная культура организации и её элементы. Типы организационных культур и их характеристика.

#### *Модуль 2. Коммуникативные навыки*

Коммуникативная компетентность специалиста. Коммуникативные барьеры и проблема конфликтности в деловой среде. Вербальные средства делового общения. Невербальные средства общения. Деловая беседа как форма деловой коммуникации. Сопровождение как форма деловой коммуникации. Деловая беседа по телефону. Публичное выступление. Коммуникативные качества менеджера: прямая и обратная задачи в общении. Ведение переговоров: подготовка, организация и проведение. Повышение эффективности деловых совещаний, презентаций и конференций.

Понятие организационного конфликта и его структура. Предмет конфликта. Причины управленческих конфликтов. Факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтов. Признаки конфликтной ситуации. Функции конфликтов: информативная, интегративная, инновационная. Конструктивные начала конфликтов.

Виды конфликтов. Вертикальные конфликты в организациях. Конфликтное взаимодействие. Характеристики конфликтных ситуаций. Ценности, интересы участников взаимодействия. Средства достижения целей. Потенциал участников взаимодействия. Правила взаимодействия. Конфликт ценностей, интересов, средств достижения целей, правил взаимодействия. Барьеры отрицательных эмоций: страха, стыда, вины. Структурные методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов. Способы поведения в конфликтах по Томасу.

### **Модуль 3. Самоменеджмент**

Самоменеджмент в системе менеджмента: структура основных задач. Личностно-деловые и организационные аспекты самоменеджмента. Методы самоменеджмента: наблюдение (отстраненное и самонаблюдение), самофотография рабочего времени, опросы (устные и анкетные), тестовые средства. Значение организационных аспектов в работе менеджера.

Время как личный и организационный ресурс. Следствия дефицита времени. Технологии управление временем. Проблема управления рабочим временем. Самофотография рабочего времени. «Поглотители» рабочего времени руководителя. Распределение задач в зависимости от их важности и срочности.

Личность менеджера: черты и типы. Открытость личности менеджера для себя и для других: модель «окно Джогари». Отношение руководителя к жизни по Т.А. Харрису. Память руководителя: ведущий тип памяти, мнемотехника (приемы запоминания информации). Стресс в деятельности руководителя, его стадии. Понятие дистресса. Стрессовый и нестрессовый стиль жизни менеджера.

Планирование карьеры сотрудника. Управление карьерой. Различия в условиях построения карьеры в эпохи индустриальной и информационной экономики. Этапы управления карьерой. Принцип «Питера». Как можно избежать действия принципа «Питера» в процессе управления карьерой работников. Деятельность по планированию карьеры менеджеров и работников компании. Стадии карьерного роста менеджера. Взаимосвязь фаз карьеры и жизненного пути. Основные карьерные позиции. Возможные типы профессиональной карьеры.

### **4. Тематический план**

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество часов		
			Лекции	Практ. занятия	Сам. раб.
<b>Модуль 1 «Организационно-управленческие навыки»</b>		<b>36</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>32</b>
1.	Основные навыки эффективного управления. Навыки целеполагания и планирования деятельности	9,5	1	0,5	8
2.	Навыки правового обеспечения и организации деятельности	8	–	–	8
3.	Навыки эффективного контроля	8,5	–	0,5	8
4.	Команда: стадии развития и командные роли. Навыки формирования эффективных команд	10	1	1	8
<b>Модуль 2 «Коммуникативные навыки»</b>		<b>34</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
5.	Навыки вербальных коммуникаций (слушание, речь, чтение, письмо)	7	0,5	0,5	6
6.	Навыки невербальных коммуникаций	9	0,5	0,5	8
7.	Специальные формы деловых коммуникаций. Навыки ведения деловых	8	-	-	8

	коммуникаций (телефонных разговоров, совещаний, переговоров и презентаций)				
8.	Навыки управления конфликтами	10	1	1	8
<b>Модуль 3 «Самоменеджмент»</b>		<b>34</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
9.	Навыки тайм-менеджмента	12,5	0,5	2	10
10.	Личностные качества менеджера	10,5	0,5	-	10
11.	Управление карьерой	11	1	-	10
	<b>Зачёт</b>	<b>4</b>			<b>4</b>
	<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>96</b>

## 5. Виды учебной деятельности

### ЛЕКЦИИ

#### *Лекция 1. Основные навыки эффективного управления. Навыки целеполагания и планирования деятельности*

1. Сущность организационных и личных целей и значение целеполагания в управлении организацией. Правила идентификации и постановки организационных и личных целей.
2. Технологии эффективного планирования.
3. Технологии эффективной организации деятельности.
4. Преимущества и недостатки делегирования полномочий. Условия успешного делегирования полномочий.
5. Контроль как функция управления. Методы контроля.

#### *Лекция 2. Команда: стадии развития и командные роли*

1. Понятие команды и организация командной деятельности.
2. Ролевая дифференциация членов команды.
3. Суть и содержание трехуровневой теории командообразования.
4. Основные стадии формирования команды.
5. Эффективная и неэффективная команды. Основные условия успешного управления командой.

#### *Лекция 3. Деловые коммуникации*

1. Вербальные средства делового общения.
2. Невербальные средства общения.
3. Публичное выступление.
4. Ведение переговоров: подготовка, организация и проведение.

#### *Лекция 4. Управление конфликтами в организации*

1. Понятие и причины управленческих конфликтов.
2. Функции конфликтов: информативная, интегративная, инновационная.
3. Структурные методы управления конфликтом.
4. Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов. Способы поведения в конфликтах по Томасу.

#### *Лекция 5. Тайм-менеджмент как часть самоменеджмента*

1. Время как личный и организационный ресурс.
2. Технологии управления временем.
3. «Поглотители» рабочего времени руководителя.

#### *Лекция 6. Личность менеджера и профессионально значимые качества*

1. Личность менеджера: черты и типы.

2. Память руководителя: ведущий тип памяти, мнемотехника.
3. Стресс в деятельности руководителя, его стадии. Понятие дистресса.
4. Основные черты современного лидера. Стили управления.

### *Лекция 7. Карьера и управление ей*

1. Планирование карьеры сотрудника. Управление карьерой.
2. Принцип «Питера».
3. Стадии карьерного роста менеджера. Взаимосвязь фаз карьеры и жизненного пути.
4. Основные карьерные позиции. Возможные типы профессиональной карьеры.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Модуль 1 «ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ»**

#### **Практическое занятие 1**

#### **Навыки целеполагания и планирования деятельности**

##### *План практического занятия*

1. Фронтальный опрос (тестовый контроль).
2. Работа над проектом «Организационно-управленческие основы создания малого предприятия»: основы планирования.

##### *Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию*

1. Каковы функции менеджмента?
2. В чём заключается сущность и каковы цели планирования деятельности организации (предприятия)?
3. Какие виды планов вы знаете? В чём их отличие?
4. Каковы основные принципы планирования?
5. Каковы основные этапы процесса планирования в организации (на предприятии)?
6. В чём сущность и этапы стратегического планирования?
7. Какие основные виды стратегий вы знаете и чем они характеризуются?
8. Каковы сущность и особенности целеполагания (миссии, видения и философии организации)?
9. Каковы основные инструменты и методы стратегического планирования деятельности организации?
10. Охарактеризуйте SMART методику построения целей.
11. В чём сущность процесса построения дерева целей?
12. Каковы особенности SWOT-анализа как инструмента стратегического планирования?
13. В чём сущность маркетингового планирования?

##### *Тест*

1. Сущность планирования заключается:

- а) в формировании стратегии и тактики предприятия;
- б) в выборе мотивов для работы персонала;
- в) в сочетании ограниченных ресурсов для достижения наилучших результатов;
- г) верно а, б, в.

2. Главной целью планирования на предприятии является:

- а) расчет потребностей в материальных, трудовых и финансовых ресурсах для увеличения производственной мощности;
- б) удовлетворение потребительского спроса на продукцию предприятия и получение прибыли;

- в) подготовка информации, необходимой для повышения эффективности производства;
- г) верно а, б, в.
3. *Установите соответствие*
- Принципы планирования:
- а) принцип системности;
- б) принцип участия;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип эффективности;
- д) принцип точности.
- Содержание принципа:
- 1) процесс планирования должен осуществляться постоянно, а разработанные планы должны сменять друг друга;
- 2) реализуется по вертикали путём интеграции и дифференциации, а по горизонтали путём координации планов структурных подразделений организации;
- 3) планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в которой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации;
- 4) затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения;
- 5) каждый работник предприятия должен быть в той или иной степени участником планирования.
4. *Укажите правильную последовательность этапов процесса планирования:*
- а) определение путей и средств их достижения;
- б) определение конкретных детализированных целей на заданный период;
- в) разработка общих идей;
- г) контроль за достижением поставленных целей путём сопоставления фактических показателей с плановыми и корректировка целей.
5. *Выделите функции высшего руководства в процессе планирования:*
- а) разработка оперативных планов, связанная с деятельностью отдельных функциональных подразделений;
- б) помощь в подготовке решений по планированию;
- в) разработка стратегии и принятие решений по стратегическому планированию;
- г) выполнение методологических и основных исполнительных функций по всем этапам процесса планирования;
- д) законодатель процесса планирования;
- е) контроль процесса планирования.
6. *Выберите требования, которым должны удовлетворять цели функционирования предприятия:*
- а) инновационность;
- б) доходность;
- в) масштабность;
- г) социальная ответственность;
- д) ограниченность конкретным периодом времени;
- е) непротиворечивость;
- ж) положение на рынке;
- з) производительность;
- и) реальность;
- к) управленческие аспекты (качество менеджмента).
7. *К макросреде организации не относится:*
- а) политическая среда;
- б) социально-культурная среда;
- в) экономическая среда;
- г) конкуренты.
8. *К микросреде организации не относится:*
- а) конкуренты;
- б) посредники;
- в) потребители;
- г) социально-культурная среда.
9. *В процессе SWOT-анализа не составляется:*
- а) матрица возможностей;
- б) таблица конкурентных преимуществ;

в) таблица профиля среды;

г) матрица первичного стратегического анализа.

10. В процессе SWOT-анализа не составляется:

а) матрица возможностей;

в) таблица профиля среды;

б) таблица конкурентных преимуществ;

г) матрица первичного стратегического анализа.

11. Миссия предприятия – это...:

а) краткое и чёткое формулирование целей и приоритетов организации (предприятия);

б) план деятельности фирмы, основанный на изучении уровня конкуренции;

в) формулирование задач отдельных подразделений предприятия.

12. К общим стратегиям организации не относятся:

а) стратегия стабильности;

в) стратегия сокращения;

б) стратегия роста;

г) стратегия удаления.

### **Практические задания**

Для выполнения данных заданий требуется ПК (программное обеспечение: Microsoft Office, любой браузер Internet) с доступом в Internet.

*Задание 1.* Определите направление деятельности проектируемой коммерческой организации, её предполагаемый адрес (месторасположение), придумайте название и определите её организационно-правовую форму.

*Задание 2.* Определите коды видов экономической деятельности (по ОКВЭД): основного и дополнительных видов деятельности.

*Задание 3.* Разработайте перечень услуг / ассортимент продукции проектируемой организации, с учетом её уникальности и оригинального стиля.

*Задание 4.* Спроектируйте миссию организации, видение, генеральную цель и задачи организации.

*Задание 5.* Проведите анализ внешней среды организации, определите предполагаемые сильные и слабые стороны организации по проблеме её конкурентоспособности (или другому аспекту деятельности). Проведите SWOT-анализ организации по рассматриваемой проблеме.

*Задание 6.* Постройте дерево целей организации на первый год её функционирования.

## **Практическое занятие 2**

### **Навыки эффективного контроля**

#### **План практического занятия**

1. Фронтальный опрос (устный опрос, тестовый контроль).

2. Решение практических ситуаций.

3. Определение уровня субъективного контроля

#### **Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию**

1. Что такое контроль как функция управления?

2. В чём сущность и роль контроля в организации?

3. Какие этапы включает контроль как процесс?

4. Какие варианты действий может предпринять менеджер после проведения этапа оценки?

5. Какие существуют виды контроля в организации?

6. Чем оперативный контроль отличается от стратегического?

#### **Тест**

1. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации – это:

а) анализ среды и стратегическое планирование;

б) контроль;

в) мотивация;



- г) координация.
- 2. *Предварительный, заключительный и текущий контроль – это:*
  - а) этапы контроля;
  - б) методы контроля;
  - в) объекты контроля;
  - г) принципы контроля.
- 3. *Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:*
  - а) бюджет;
  - б) заключение аудиторской организации;
  - в) баланс;
  - г) финансовый отчет за прошедший период времени.
- 4. *Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:*
  - а) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов;
  - б) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса;
  - в) на жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции;
  - г) на оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла.
- 5. *Задача предварительного контроля:*
  - а) контроль результатов выполнения плана;
  - б) контроль хода выполнения плана;
  - в) контроль готовности к выполнению плановых задач;
  - г) контроль каждой отдельной операции.

### **Практические задания**

*Ситуация 1.* Предприятие со звучным названием Dell Focalpoint, как и другие соседние заводы размещено в невысоком здании, раскинувшемся на довольно большой территории. На фасаде крупный логотип компании. Внутри здания находятся механизированный склад комплектующих, три линии сборки настольных систем компьютеров, линия упаковки, сортировки и комплектации заказов. Все они связаны пересекающимися на разных уровнях транспортерами и конвейерами. Где-то вне производственных цехов находится центр, куда ежеминутно в режиме on-line поступают заказы со всей Европы. Они обрабатываются и передаются операторам сборочной линии. С этого момента на каждый заказанный компьютер оформляется индивидуальный бланк заказа, который сопровождает его по всему пути следования. Уникальный штрих-код позволяет автоматизированной системе следить за перемещениями изделия по участкам и рабочим местам. В бланке заказа указаны все параметры комплектации компьютера, включая устанавливаемое на него программное обеспечение, что исключает ошибки (сборщик получает лишь те комплектующие, которые заказаны). На основе анализа последних заказов завод формирует собственные заказы на комплектующие (склад завода обновляется каждые две недели).

Каждая операция на конвейере совершается одним специально подготовленным и имеющим сертификат работником, который устанавливает в собираемом блоке вполне определенный компонент. Он же обязан при обнаружении любого, самого незначительного дефекта его фиксировать и направлять сборку в инженерную группу для устранения дефекта.

На стенде каждого участка сборки наглядно отображается появление дефектов в течение рабочей смены. При фиксации более пяти дефектов за смену линия останавливается, и инженерная группа выясняет причины появления дефектов. У снятых с линии компьютеров производится замена неисправных комплектующих, после чего они возвращаются на сборку. После сборки компьютер проходит несколько стадий тестирования. В процессе такого многоэтапного тестирования проверяется работоспособность компьютера и происходит дополнительная отбраковка ненадежных узлов и блоков. Компьютерная система фиксирует количество брака по всем комплектующим и вычерчивает гистограммы. В случае превышения допустимых значений по количеству брака тех или иных узлов данные сообщаются поставщикам-изготовителям.

1. Как планируются объемы выпускаемой продукции на фирме Dell Focalpoint?

2. Каким образом осуществляется предварительный контроль на фирме? Какой документ при этом заполняется?
3. Как осуществляется текущий контроль? Что при этом контролируется?
4. Чему равно допускаемое значение отклонений от нормы комплектующих компьютера?
5. Когда контроль работы осуществляется самим рабочим, как бы Вы назвали такой вид контроля?
6. Есть ли итоговый контроль? Как он осуществляется?
7. Как проявляется обратная связь в данном случае?

#### Вспомогательный материал

Основными методами, применяемыми при составлении плана реализации управленческих решений, являются сетевое моделирование (построение сетевых матриц) и разделение обязанностей (матрицы распределения ответственности).

Должностные лица, структурные подразделения Задачи, действия по реализации решений	Кт	Генеральный директор	Заместитель директора	Начальник фин. отдела	Начальник тех. отдела	.....
1						
2						
3						
<b>Кт – трудоемкость задач</b>						

Рисунок 1 – Схема матрицы распределения ответственности

Сетевая матрица представляет собой таблицу (рис. 2), где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени. Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.

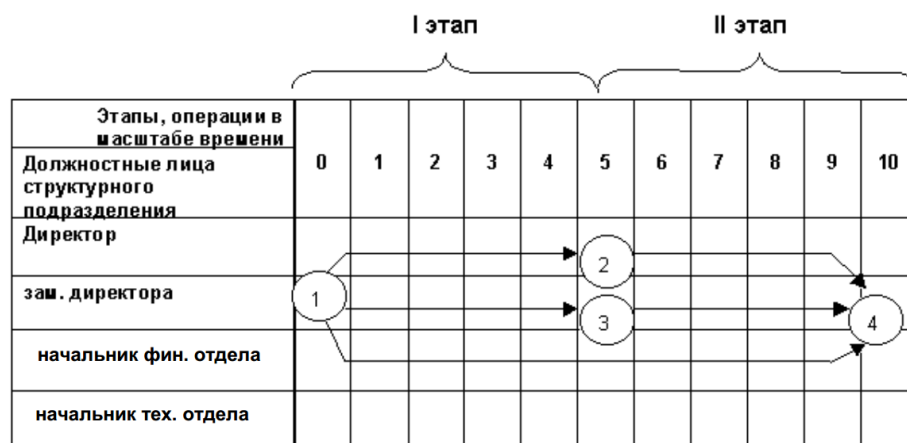


Рисунок 2 – Схема сетевой матрицы

К методам организации выполнения решения относят методы составления информационной таблицы реализации решений – ИТРР (рис. 3) и методы воздействия и мотивации.

Методы воздействия отражают способ выдачи распоряжений – устно, письменно, в виде приказов. Кроме этого, они включают методы стимулирования исполнения решений.

№	Наименование задачи, решаемой в процессе управления	Задача № 1	Задача № 2	...	Задача № n
	Информация, исполнители и сроки реализации задач				
1	Содержание информации, необходимой для решения задачи				
2	Источники информации, необходимой для решения задачи				
3	Документ, получаемый в результате решения				
4	Исполнители задачи (документа)				
5	Срок исполнения задачи				
6	Потребители данного документа				

п. 1–6 стандартны для любых задач

Рисунок 3 – Информационная таблица реализации решения

Методы контроля выполнения решений подразделяются на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР). Основное назначение контроля заключается в создании системы гарантий выполнения решений, системы обеспечения максимально возможного качества решения. [42]

#### *Задания для самостоятельной работы*

Используя методику «Уровень субъективного контроля» осуществите самодиагностику уровня субъективного контроля и постройте профиль субъективного контроля.

### **Практическое занятие 3** **Навыки формирования эффективных команд** *План практического занятия*

1. Устный фронтальный опрос.
2. Определение командных ролей.

#### *Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию*

1. В чем вы видите сходства между первичной группой и командой?
2. В чем разница между реальной и высокоэффективной командой?
3. Какой из предложенных подходов ролевой дифференциации членов команды вам представляется более правильным? Поясните.
4. Какие из преимуществ команд позволяют повысить эффективность деятельности в организации?
5. Какие формы командного вознаграждения вы знаете?
6. Перечислите наиболее важные, по вашему мнению, факторы групповой сплоченности. Поясните, почему сплоченность является одним из наиболее существенных признаков команды.
7. Охарактеризуйте составляющие психологической совместимости членов команды.
8. Поясните смысл основных элементов эффективных команд.
9. Каковы основные проблемы определения командной эффективности?
10. Объясните суть и содержание трехуровневой теории командообразования.
11. Охарактеризуйте основные стадии формирования команды. Объясните, почему необходимо заранее прогнозировать фазу распада команды.

12. Перечислите основные качества, которые необходимо развивать у членов команды?

13. Какие качества необходимо развивать у руководителей команд?

14. Можно ли считать управленческую команду единым стратегическим субъектом управления в организации? Поясните почему.

15. Какова, по вашему мнению, роль субкультуры управленческой команды в развитии организационной эффективности?

16. Укажите требования и основные подходы к подготовке руководителей к работе в управленческой команде.

### ***Методика «Командные роли» Р.М. Белбина***

#### ***Задание для самостоятельной работы***

Напишите эссе на тему «Роль руководителя в формировании эффективной команды».

## **Модуль 2 «КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ»**

### **Практическое занятие 4**

#### **Навыки вербальной коммуникации (слушание, речь, чтение, письмо)**

##### ***План практического занятия***

1. Анализ видеосюжетов.

2. Практические задания.

##### ***Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию***

1. Проанализируйте этапы передачи информации. Каковы, с вашей точки зрения, основные причины потери и искажения информации?

2. Объясните, как происходит процесс обмена информацией с учетом обратной связи, шума и личностного смысла сообщения. Приведите свой пример.

3. Раскройте понятие «психотехника речи». Из каких компонентов она складывается?

4. Перечислите составляющие речевой культуры. Как вы оцениваете свою культуру речи? Какие трудности в этом плане испытываете?

5. Что, с вашей точки зрения, означает «умение слушать»? Обладаете ли вы этим качеством?

6. Какие выделяют стили и виды слушания? Проведите их сравнительный анализ. Какой стиль слушания характерен для вас?

7. Назовите установки и правила продуктивного слушания.

8. Перечислите правила для говорящего и слушающего. Какие из них вы не выполняете? Почему?

9. Что изучает наука риторика?

10. Перечислите факторы, предопределяющие действенность публичного выступления.

11. Раскройте психолого-дидактические принципы речевого воздействия.

12. Какие коммуникативные эффекты следует учитывать в ораторской речи?

13. Дайте классификацию языковых средств выразительности речи.

14. Какие требования предъявляются к технике речи оратора?

15. В чем заключается подготовка к публичному выступлению?

16. Какие трудности могут возникнуть в публичном выступлении и как их можно предотвратить?

17. Подготовить текст публичного выступления на 3 минуты на профессиональную тему.

##### ***Демонстрация и анализ видеосюжетов по теме***

1. Данный сюжет является примером того, как работает техника активного слушания.

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tRk0JLjILDl> (дата обращения: 20.01.2016);

2. Демонстрация правильного ведения диалога и использования техники активного слушания. Фрагмент фильма «Летучая мышь».

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UbH0aXX9gpU> (дата обращения: 20.01.2016);

3. Пример использования техники активного слушания при ведении переговоров.

URL: [https://www.youtube.com/watch?v=J0tc9sv\\_cYU](https://www.youtube.com/watch?v=J0tc9sv_cYU) (дата обращения: 20.01.2016).

### ***Практические задания***

#### ***Видеосъемка публичного выступления***

В соответствии с домашним заданием студенты выступают перед группой. Ведётся съёмка их публичных выступлений. Необходимо предварительно получить разрешение каждого студента на съёмку. Результаты выступлений кратко обсуждаются.

#### ***Задания для самостоятельной работы***

Просмотреть и проанализировать публичное выступление одного из сокурсников, используя схему анализа публичного выступления (см. п. 6 данной программы).

## **Практическое занятие 5**

### **Навыки невербальной коммуникации**

#### ***План практического занятия***

1. Анализ видеосюжетов по теме занятия.
2. Управленческий тренинг «Невербальные коммуникации».

#### ***Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию***

1. Дайте классификацию невербальных средств общения.
2. Охарактеризуйте кинесические средства общения. Какова их роль в деловом общении?
3. Что относят к просодическим и экстралингвистическим средствам общения? Объясните их смысловое содержание.
4. Перечислите такесические средства общения и укажите их смысловую нагрузку. Какие факторы определяют их выбор? Какое место в общении они занимают?
5. Какие проксемические средства общения вам известны? Приведите примеры. Как влияет пространственная организация общения на его эффективность?
6. Проанализируйте использование вами невербальных средств в общении. Какую оценку вы им дадите?

#### ***Демонстрация видеосюжетов по теме***

Для практической демонстрации элементов невербальной коммуникации студентам предлагается просмотреть видеосюжеты по теме практического занятия:

1. Фрагмент художественного фильма «Обмани меня» 1 сезон 1 серия;
2. Документальный фильм «Невербальное поведение».

#### ***Элементы управленческого тренинга «Невербальные коммуникации»***

##### ***1. Упражнение «Вырази эмоцию».***

Имеется две стопки карточек. В первой стопке – карточки с эмоциями, во второй – название разных частей тела. Необходимо взять по одной карточке из каждой стопки. Затем по очереди, выразить ту или иную эмоцию с помощью выбранной части тела. Следует раскрепоститься и позволить себе быть свободным в проявлении мимики и пантомимики и не бояться казаться немного смешным.

2. ***Упражнение «Тренировка мимики».***
3. ***Упражнение «Визуальное взаимодействие».***

Работа проходит в парах. Задание: только взглядом передать разные эмоциональные состояния (кокетство, растерянность, печаль, радость, злость). Использовать визуальный контакт, меняя продолжительности и динамику взгляда.

#### *8. Упражнение «Глаза в глаза».*

Работа в парах. Один из партнеров должен вспомнить какой-либо случай из жизни, вызвавший сильные эмоции. Затем постараться передать своему партнеру при помощи взгляда свои чувства от этого воспоминания. Партнер должен понять и принять это сообщение. Но, запрещено использовать слова и ярко выраженные лицевые экспрессии. Надо постараться посредством взгляда, микродвижений глаз выразить свое внутреннее состояние.

#### ***Задание для самостоятельной работы***

Проведите анализ публичного выступления одного из сокурсников на проявления средств невербальной коммуникации по видеосюжету.

Просматривая видеосюжеты с публичными выступлениями студентов, следует обращать их внимание на использование средств невербального общения, сочетание средств невербального общения со средствами вербального общения. Проводить анализ необходимо в корректной форме, предупредив студентов о необходимости сдержанных реакций.

### **Практическое занятие 6**

#### **Навыки управления конфликтом**

##### ***План практического занятия***

1. Определение уровня конфликтности личности и способов реагирования в конфликте.

2. Анализ и обсуждение конфликтных ситуаций.

4. Деловая игра.

##### ***Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию***

1. Каковы особенности межличностных конфликтов?

2. Перечислите сферы проявления межличностных конфликтов.

3. Назовите типы межличностных конфликтов в организации.

4. Каковы основные причины межличностных конфликтов в организации?

5. Назовите основные причины межличностных конфликтов в обществе.

6. Раскройте основное содержание управленческой деятельности по прогнозированию межличностных конфликтов и их предупреждению.

7. Раскройте основное содержание управленческой деятельности по регулированию и разрешению межличностных конфликтов.

8. Назовите типы межличностных конфликтов в зависимости от взаимной направленности субъектов в личностных отношениях.

9. Каковы два основных типа групповых конфликтов?

10. Перечислите особенности конфликта «личность – группа».

11. Каковы формы проявления конфликтов между личностью и группой?

12. Назовите основные причины конфликта между руководителем и возглавляемым им коллективом.

13. Что лежит в основе межгруппового конфликта?

14. Объясните понятие «групповая атрибуция».

15. Перечислите варианты межгрупповых конфликтов.

16. Перечислите основные формы проявления межгрупповых конфликтов.

17. Каковы особенности субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта?

##### ***Тест «Уровень вашей конфликтности»***

##### ***Тест «Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас)»***

### **Практические задания**

Студентам предлагают конкретные ситуации, которые они должны проанализировать, предложить свои варианты их разрешения и принять участие в обсуждении.

*Ситуация 1.* В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

*Ситуация 2.* На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А.

Дополнительная информация:

1) инициатором представления А к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (А до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя. С приходом нового руководителя А был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое, претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

***Деловая игра «Конфликтная ситуация в комплексной бригаде строителей»***

***Задания для самостоятельной работы***

Дайте ответы на вопросы теста.

#### **Тест**

1. Выделите один из способов управления конфликтами:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) решение проблемы;
- в) противоборство;
- г) разжигание инцидента;
- д) активизация конфликтогенов.

2. Из чего складывается конфликт?

- а) конфликтной ситуации и инцидента;
- б) конфликтной личности и конфликтной ситуации;
- в) инцидента и конфликтной личности;
- г) совокупности источников конфликта;
- д) противоборствующих сторон.

3. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- а) нет;
- б) да;
- в) да, только для руководящих работников;

- г) да, для руководителей низшего звена;  
 д) да, для руководителей высшего звена.
4. *Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?*
- а) структурные; г) организационные;  
 б) межличностные; д) провокационные.  
 в) внутриличностные;
5. *Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений?*
- а) структурные; г) организационные;  
 б) межличностные; д) договорные.  
 в) внутриличностные;
6. *Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А.Килмену?*
- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу;  
 б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности;  
 в) уровень конфликтности, уровень терпимости;  
 г) эгоизм и альтруизм;  
 д) избегание и уклонение.
7. *Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?*
- а) межличностное, организационное, структурное;  
 б) переговоры, компромисс, арбитраж;  
 в) формальное, неформальное, общественное;  
 г) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные;  
 д) вертикальное, горизонтальное, структурное.
8. *Какие три уровня конфликтов выделил С. Хэнди?*
- а) внутриличностные, межличностные, групповые;  
 б) открытые, скрытые, потенциальные;  
 в) спор, конкуренция, конфликт;  
 г) структурные, личностные, скрытые;  
 д) масштабные, локальные, внешние.
9. *Каковы могут быть последствия конфликта в организации?*
- а) негативные; в) могут быть как негативные, так и позитивные последствия;  
 б) позитивные; г) нейтральные;  
 д) прогнозные.
10. *Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?*
- а) внутриличностные; г) переговоры;  
 б) структурные; д) ответные агрессивные действия.  
 в) межличностные;
11. *Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным?*
- а) цепь команд; г) дерево решений;  
 б) разъяснение требований к работе; д) сетка Бланша.  
 в) система вознаграждения;
12. *Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать?*
- а) Сократу;  
 б) Гераклиту;



- в) Ф. Тейлору;
- г) Г. Зиммелю;

д) П. Дракеру.

13. Конфликт в организации должен рассматриваться:

- а) как свидетельство неблагополучия организации;
- б) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;
- в) как доказательство слабости менеджмента;
- г) как позитивное явление;
- д) как нежелательное явление.

14. Кто из ученых рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности?

- а) Платон;
- б) Гераклит;
- в) Г. Зиммель;
- г) Ф. Тейлор;
- д) Э. Мейо.

15. На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?

- а) на этапе исследования;
- б) обдумывания;
- в) подведения итогов;
- г) вознаграждения за своевременную информацию;
- д) ознакомления с содержанием жалобы.

16. Условием возникновения конфликта является наличие:

- а) оппонентов и объекта конфликта;
- б) конфликтной ситуации и инцидента;
- в) оппонентов и инцидента;
- г) конфликтной ситуации и объекта конфликта;
- д) как минимум трех заинтересованных сторон.

17. Условия возникновения конфликта?

- а) наличие конфликтной ситуации;
- б) наличие субъекта конфликта;
- в) наличие оппонентов;
- г) объекта конфликта;
- д) как минимум трех заинтересованных сторон.

18. Чем знаменит С. Хэнди?

- а) он установил три уровня конфликта;
- б) предложил классическое определение конфликта;
- в) разработал типологию конфликтных личностей;
- г) составил матрицу решений конфликта;
- д) классифицировал тапы поведения в конфликте.

### **Модуль 3 «САМОМЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Практическое занятие 7**

#### **«Навыки тайм-менеджмента»**

#### **План практического занятия**

1. Определение способностей к эффективному управлению временем.
2. Управленческий тренинг тайм-менеджмента.

#### **Вопросы для самостоятельной подготовки к практическому занятию**

1. Определите понятие и раскройте сущность тайм-менеджмента.
2. В чём сущность тайм-менеджмента как комплексной системы управления временем.

3. Какие способы создания персональной системы контроля и учета расходов времени вам известны?
4. Какие виды «поглотителей времени» вы знаете?
5. Перечислите способы определения и минимизации неэффективных расходов времени.
6. Какие инструменты построения системы эффективного планирования времени руководителя вы знаете?
7. В чём сущность жестко-гибкого планирования рабочего дня.
8. Как используется матрица Эйзенхауэра для приоритизации задач.
9. Назовите основные правила делегирования задач руководителем.
10. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.
11. Личная и корпоративная эффективность: понятия и соотношение.
12. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы.

**Тест «Обладаете ли вы чувством времени?»**

**Тест «Умение использовать рабочее и личное время»**

**Тренинг «Тайм-менеджмент»**

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Основные навыки эффективного управления. Навыки целеполагания и планирования деятельности	8	Подготовка к практическому занятию Подготовка проекта Подготовка к итоговому тесту
Навыки правового обеспечения и организации деятельности	8	Подготовка к практическому занятию Подготовка проекта Подготовка к итоговому тесту
Навыки эффективного контроля	8	Подготовка к практическому занятию Подготовка проекта Подготовка к итоговому тесту
Команда: стадии развития и командные роли. Навыки формирования эффективных команд	8	Подготовка к практическому занятию Написание эссе на тему «Роль руководителя в формировании эффективной команды»
Навыки вербальных коммуникаций (слушание, речь, чтение, письмо)	6	Подготовка к практическому занятию Подготовка публичного выступления
Навыки невербальных коммуникаций	8	Подготовка к практическому занятию Подготовка публичного выступления
Специальные формы деловых коммуникаций. Навыки ведения деловых коммуникаций (телефонных разговоров, совещаний, переговоров и презентаций)	8	Подготовка к практическому занятию
Навыки управления конфликтами	8	Подготовка к практическому занятию Решение ситуационных задач Подготовка к итоговому тесту
Навыки тайм-менеджмента	10	Подготовка к практическому занятию Подготовка проекта
Личностные качества менеджера	10	Подготовка к практическому занятию Подготовка к итоговому тестированию

Управление карьерой	10	Подготовка к практическому занятию Подготовка к итоговому тестированию
Зачёт	4	Подготовка к зачёту
<b>ИТОГО</b>	<b>96</b>	

***Вопросы для самоконтроля и подготовки к итоговому тесту***

1. Понятие организации и их типы.
2. Индивидуальное предпринимательство: понятие, механизм регистрации.
3. Организационно-правовые формы: понятие, виды, механизм регистрации и характеристика отдельных ОПФ.
4. Понятие экономической деятельности. Виды экономической деятельности. Основные и дополнительные ВЭД.
5. Ассортиментная политика.
6. Стратегическое видение: понятие и сущность.
7. Миссия организации: понятие и сущность.
8. Цели организации: понятие, виды целей, дерево целей организации.
9. Логотип и слоган как элементы имиджа компании. Виды логотипов.
10. Организационная структура: понятие, типы и характеристика различных типов организационных структур.
11. Понятие и элементы штатного расписания.
12. Должностные инструкции.
13. Полномочия и обязанности работника: понятия и их регламентация.
14. Внешняя среда: понятие, основные элементы и их характеристика.
15. Внутренняя среда: понятие, основные элементы, их характеристика.
16. SWOT-анализ: понятие, сущность и характерные особенности.
17. Маркетинговый план.
18. Структура основных задач самоменеджмента.
19. Личностно-деловые и организационные аспекты самоменеджмента.
20. Методы самоменеджмента.
21. Аспекты профессиональной деятельности менеджера.
22. Принципы научной организации управленческого труда.
23. Специфические особенности управленческого труда.
24. Проблема управления рабочим временем руководителя.
25. «Поглотители» рабочего времени руководителя.
26. Эффективное взаимодействие с подчиненными.
27. Работа в рабочих группах и комитетах.
28. Способы управления конфликтом.
29. Ведение переговоров.
30. Повышение эффективности деловых совещаний.
31. Личность менеджера: черты и типы.
32. Память руководителя (ведущий тип, приемы мнемотехники).
33. Стресс в деятельности руководителя.
34. Коммуникативные качества менеджера.
35. Понятие рабочего места руководителя.
36. Факторы условий труда.
37. Основные зоны рабочего кабинета менеджера.

***Методические рекомендации для написания эссе***

Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или

вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. Мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов;

2. Мысль должна быть подкреплена доказательствами, поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение.

*При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:*

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении проблема ставится, в заключении – резюмируется мнение автора);

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы;

3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

### ***Темы публичных выступлений***

1. Делегирование полномочий: за и против.
2. Компромисс как средство разрешения конфликтов.
3. Как правильно уволить работника.
4. Проблемы «узких профессионалов».
5. Неадекватная самооценка.
6. Ригидность управления.
7. Профессиональное выгорание.
8. Почивание на лаврах.
9. Как построить свою карьеру.
10. Эффективное трудоустройство.
11. Лидер: «император» или «слуга народа».
12. Авторитет и власть.
13. Свободная тема по менеджменту.

### ***Схема анализа публичного выступления***

1. Для кого предназначена данная речь (для какой аудитории).
2. Какой является речь по цели создания (укажите цель общую и конкретную).
3. Определите основную проблему и главную мысль речи.
4. Оцените новизну и тщательность отбора материала.
5. Определите род и вид речи.
6. Какие смысловые модели используются в анализируемой речи.
7. Выделите основные композиционные части выступления. Насколько каждая композиционная часть речи соответствует риторическим требованиям. Определите вид вступления и заключения.

8. Проанализируйте структуру аргументации (если аргументация представлена): выделите тезис, назовите типы аргументов, соблюдены ли в речи требования логики, определите тип аргументации.
9. Выделите выразительные средства языка (в том числе тропы и фигуры), отметьте особенности их функционирования. Всегда ли удачно их использование в речи?
10. Оцените речевую культуру оратора (допускал ли речевые ошибки).
11. Оцените технику речи (интонацию, мимику, голос, дикцию, темп речи, паузы и т.д.).
12. При помощи каких невербальных средств оратор поддерживал контакт с аудиторией? Оцените их с точки зрения целесообразности.
13. Использовались ли средства наглядности?
14. Учитывались ли особенности аудитории? Как это проявлялось в речи?
15. Как вы думаете, удалось ли оратору достичь поставленной цели?
16. Сделайте вывод о личностных качествах оратора (скромность, обаяние, дружелюбие, убежденность и др.). Правильно ли было рассчитано время выступления?

### 6. Фонд оценочных средств

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
<p>ОПК-3 «Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия»</p>	<p><b>9</b></p>	<p>Б1.В.14 Профессиональные навыки менеджера</p>	<p><b>Знаниевый</b></p>	<p>«Зачтено» знает типы организационных структур; основные стили руководства; техники постановки задач и целеполагания; приемы тайм-менеджмента; формы деловых коммуникаций; методику подготовки эффективной презентации и переговоров. «Не зачтено» не знает типы организационных структур; основные стили руководства; техники постановки задач и целеполагания; приемы тайм-менеджмента; формы деловых коммуникаций; методику подготовки эффективной презентации и переговоров.</p>
			<p><b>Деятельностный</b></p>	<p>«Зачтено» умеет: проектировать организационные структуры; диагностировать особенности членов команды, обладающих различными стилями управления, предпочтительными ролями в команде; разрабатывать и проводить презентацию; владеет: навыками подготовки и проведения презентаций; постановки целей и задач; работы в команде, формируемой для решения поставленной проблемы, задачи. «Не зачтено» не умеет: проектировать организационные структуры; диагностировать особенности членов команды, обладающих различными стилями управления, предпочтительными ролями в команде; разрабатывать и проводить презентацию; не владеет: навыками подготовки и проведения презентаций; постановки целей и задач; работы в команде, формируемой для решения поставленной проблемы, задачи.</p>
<p>ПК-2 «Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных,</p>	<p><b>9</b></p>	<p>Б1.В.14 Профессиональные навыки менеджера</p>	<p><b>Знаниевый</b></p>	<p>«Зачтено» знает способы разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности менеджера; «Не зачтено» не знает способов разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности менеджера</p>

<p>групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде»</p>			<p><b>Деятельностный</b></p>	<p><b>«Зачтено»</b>  <b>умеет:</b>  подбирать способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом;  <b>владеет:</b> навыками организовывать деятельность группы; навыками применения методов и технологий конструктивного управления конфликтами, наиболее адекватных конкретным ситуациям социального взаимодействия.  <b>«Не зачтено»</b>  <b>не умеет:</b>  подбирать способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом;  <b>не владеет:</b> навыками организовывать деятельность группы; навыками применения методов и технологий конструктивного управления конфликтами, наиболее адекватных конкретным ситуациям социального взаимодействия.</p>
--	--	--	------------------------------	--

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

### 1. Итоговый тест и критерии его оценки

#### Примерные тестовые задания

1. Что является обязательным атрибутом лидера?
  - а) властные полномочия, руководящая должность;
  - б) наличие последователей, окружение;**
  - в) беспрекословное подчинение со стороны других членов группы.
2. Минимальный размер уставного капитала ООО составляет:
  - а) 100 МРОТ;**
  - б) 1000 МРОТ;
  - в) 5000 МРОТ;
  - г) не регулируется.
3. Предварительный, заключительный и текущий контроль – это:
  - а) этапы контроля;**
  - б) методы контроля;
  - в) объекты контроля;
  - г) принципы контроля.
4. Задача предварительного контроля:
  - а) контроль результатов выполнения плана;
  - б) контроль хода выполнения плана;
  - в) контроль готовности к выполнению плановых задач;**
  - г) контроль каждой отдельной операции.
5. Из чего складывается конфликт?
  - а) конфликтной ситуации и инцидента;**
  - б) конфликтной личности и конфликтной ситуации;
  - в) инцидента и конфликтной личности;
  - г) совокупности источников конфликта;
  - д) противоборствующих сторон.
6. Какие три уровня конфликтов выделил С. Хэнди?
  - а) внутриличностные, межличностные, групповые;**
  - б) открытые, скрытые, потенциальные;
  - в) спор, конкуренция, конфликт;
  - г) структурные, личностные, скрытые;
  - д) масштабные, локальные, внешние.



- г) переговоры;  
д) ответные агрессивные действия.

Ключ: 1-б; 2-а; 3-а, 4-в; 5-а; 6-а.

*Итоговый тест содержит 25 вопросов*

*Критерии оценки*

18 и более правильных ответов – «зачтено»;  
менее 18 правильных ответов – «не зачтено».

## **2. Требования и критерии оценки эссе на тему «Роль руководителя в формировании эффективной команды»**

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)	
Структура	Эссе соответствует теме	1	0
	Собственная точка зрения на проблему	1	0
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы	1	0
	Аргументы логически структурированы	1	0
	Факты представлены точно	1	0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1	0
Новизна	Оригинально и творчески	1	0
Стиль	Аккуратное письмо	1	0
	Концентрированный текст	1	0
Оформление	Четко и хорошо оформленная работа	1	0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1	0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1	0
	Нет орфографических ошибок	1	0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1	0
Источники	Адекватное использование источников	1	0

Количество баллов	Оценка
Более 10	Зачтено
От 0 до 10	Не зачтено

## **3. Требования и критерии оценки проекта**

### **Задания к учебному проекту**

*Задание 1.* Определите направление деятельности проектируемой коммерческой организации, её предполагаемый адрес (месторасположение), придумайте название и определите её организационно-правовую форму.

*Задание 2.* Определите коды видов экономической деятельности (по ОКВЭД): основного и дополнительных видов деятельности.

*Задание 3.* Разработайте перечень услуг / ассортимент продукции проектируемой организации, с учетом её уникальности и оригинального стиля.

*Задание 4.* Спроектируйте миссию организации, видение, генеральную цель и задачи организации.

*Задание 5.* Проведите анализ внешней среды организации, определите предполагаемые сильные и слабые стороны организации по проблеме её

конкурентоспособности (или другому аспекту деятельности). Проведите SWOT-анализ организации по рассматриваемой проблеме.

*Задание 6.* Постройте дерево целей организации на первый год её функционирования.

Разработанные материалы оформите в виде текстового файла \*.doc и в виде презентации (эти материалы будут дорабатываться).

*Задание 7.* Определите организационно-правовую форму проектируемого вами предприятия (организации).

*Задание 8.* Рассмотрите механизм государственной регистрации и постановки на учёт вашей организации (предприятия). Составьте перечень требуемых документов для данных процедур. Ознакомьтесь с образцами документов в Интернет.

*Задание 9.* Разработайте организационную структуру предприятия (организации), сформируйте штатное расписание проектируемой организации.

*Задание 10.* Разработайте должностные инструкции руководителя и одного из сотрудников проектируемой вами организации.

*Задание 11.* Разработайте основные элементы организационной культуры, связанные с внешним обликом организации (логотип, слоган, фирменные цвета, дизайн помещения, внешний вид сотрудников) и 10 основных положений корпоративного кодекса проектируемой организации.

*Задание 12.* Разработайте маркетинговые мероприятия по повышению конкурентоспособности проектируемой организации (предприятия) с опорой на результаты проведённого ранее SWOT-анализа.

### ***Структура печатной формы проекта***

Печатная форма проекта должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть работы (содержит следующие подразделы: общие сведения об организации, анализ внешней и внутренней среды, предложения и рекомендации по совершенствованию деятельности);
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Диск с печатной формой и презентацией должен прилагаться к печатной форме проекта.

### ***Правила оформления печатной формы проекта***

Печатная форма должна быть выполнена на стандартном листе бумаги формата А4. Поля оставляются по всем четырем сторонам печатного листа: левое поле – 35 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм. Шрифт Times New Roman кегль 14, межстрочный интервал 1,5. Каждая новая структурная часть работы начинается с новой страницы. Все структурные элементы работы выполняются одним шрифтом.

Страницы работы с рисунками и приложениями должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется.

Титульный лист оформляется по образцу титульного листа ВКР. Строка «Выпускная квалификационная работа» заменяется строкой «Проект по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера». Виза заведующего кафедрой не требуется.

Проект должен быть оформлен в папку со скоросшивателем.

### ***Правила оформления таблиц, рисунков, графиков***

Таблицы и рисунки должны иметь названия и сплошную порядковую нумерацию. Нумерация таблиц и рисунков должна быть сквозной для всего текста проекта.

Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием (Таблица 1). Название таблицы центрируется. В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то ее приводят в заголовке таблицы после ее названия.

Порядковый номер рисунка и его название проставляются под рисунком и центрируются (Пример: Рисунок 1 – Логотип организации). При построении графиков по осям координат вводятся соответствующие показатели, буквенные обозначения которых выносятся на концы координатных осей, фиксируемые стрелками. При необходимости вдоль координатных осей делаются поясняющие надписи.

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать библиографический список. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений включаются в проект со ссылкой на источник.

#### *Правила оформления библиографического списка*

Библиографический список оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 "Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления"

#### *Правила оформления приложений*

Приложение – заключительная часть проекта, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но является необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: объемные таблицы, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки по форме. Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

#### ***Структура презентации к проекту***

Электронная презентация проекта должна иметь следующую структуру:

1. Титульный лист;
2. Наименование организации и организационно-правовая форма, месторасположение (адрес);
3. Механизм регистрации и перечень необходимых документов;
4. Набор документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности (после регистрации);
5. Коды видов экономической деятельности (по ОКВЭД);
6. Перечень услуг (ассортимент продукции);
7. Видение и миссия организации;
8. Цель и задачи организации;
9. Логотип и слоган, элементы организационной культуры;
10. Организационная структура;
11. Штатное расписание;
12. Выдержки должностных обязанностей руководителя и одного из сотрудников из должностных инструкций;

13. Анализ внешней и внутренней среды организации (на основе имеющихся данных);

14. SWOT-анализ на основе имеющихся данных (на этапе зарождения организации): полный перечень сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей, SWOT-таблица, матрица SWOT-анализа и выработка стратегии организации (тезисно);

15. Предложения и рекомендации по нейтрализации слабых сторон организации, перечень маркетинговых мероприятий.

#### **Требования к презентации проекта**

Презентация должна содержать не менее 10 слайдов, первый слайд – титульный лист (тема выступления, сведения об авторе, руководителе, колонтитулы и т. п.), второй слайд – оглавление, последний слайд – ссылки на использованные источники и иллюстративные материалы; все слайды читабельны, текст представлен ключевыми словами и фразами, содержание презентации не дублирует, а дополняет и иллюстрирует устное выступление; иллюстративные материалы соответствуют содержанию, выбранные эффекты не отвлекают, а акцентируют основные содержательные моменты выступления, подготовлены заметки к слайдам.

Фактически содержание презентации – это текст, звук, графика, видео, таблицы и схемы, анимация.

Прежде всего содержание презентации должно быть целесообразно. Текст, особенно если презентация сопровождается устным докладом, должен быть лаконичным, синтаксически простым (как можно меньше вводных оборотов, таких как: обратите внимание на..., согласно проведенному опросу..., представленный ниже список...) – всё это может сказать и докладчик. Просто построенные предложения существенно экономят место и позволяют сделать шрифт крупнее. Три кита стилистики – ясность, логичность, точность (особенно в терминах и определениях). Текст должен быть грамотным.

Рисунки и видео должны быть четкими и достаточно крупными. Не пытайтесь увеличивать размеры картинок – вы только потеряете в качестве. Видеоролики должны занимать не менее трети презентационного окна. Рисунки должны носить скорее иллюстративное, чем декоративное значение. Украшательство отвлекает от сути предмета.

Таблицы должны содержать как хорошо различимые данные, так и четкие, крупные подписи к ним, по умолчанию таблица снабжается названием, а при необходимости и легендой (краткими комментариями). Таблица не должна быть перегружена! Чем больше данных внесено в таблицу, тем сложнее воспринимать их с экрана. Рекомендуется громоздкие таблицы (равно как и схемы) распечатывать и раздавать каждому в аудитории отдельно, перед началом презентации.

Схемы должны быть снабжены четкими, логичными переходами от одного блока к другому. Убедитесь, что стрелки переходов хорошо видны на экране.

#### **Требования к оформлению презентаций**

<b>ОФОРМЛЕНИЕ СЛАЙДОВ</b>	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий, зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде.

	Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
<b>ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ</b>	
Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовка – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Прописные буквы читаются хуже строчных.
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

### **Критерии оценки проекта**

Учебный проект оценивается по трем статьям:

1. Оценка содержательной части проекта;
2. Оценка навыков защиты проекта;
3. Соответствие печатной формы проекта требованиям.

К критериям оценки содержательной части проекта относятся следующие:

1. Глубина и степень проработанности проекта;
2. Организационно-правовое обоснование проекта;
3. Проработанность элементов организационной культуры проектируемой организации;
4. Обоснованность SWOT-анализа;
5. Целесообразность и детальная проработанность маркетинговых мероприятий;
6. Инновационность проекта;
7. Возможность практической реализации проекта.

Оценка соответствия критериям в баллах:

1. Проект наиболее полно соответствует данному критерию – 3 балла;
2. Проект в достаточной степени соответствует данному критерию – 2 балла;
3. Проект частично соответствует данному критерию – 1 балл;
4. Проект не соответствует данному критерию – 0 баллов.

Максимальное количество баллов за всю содержательную часть проекта – 21 балл.

К критериям оценки навыков защиты проекта относятся:

1. Качество доклада;
2. Качество ответов на вопросы;
3. Использование демонстрационного материала;
4. Оформление демонстрационного материала (см. табл.).

### **Критерии оценки защиты проекта**

№ п/п	Критерий	Оценка (в баллах)
----------	----------	-------------------

1.	Качество доклада	1 – доклад зачитывается; 2 – доклад пересказывается, докладчик не демонстрирует свободного владения материалом; 3 – доклад пересказывается, докладчик свободно владеет материалом.
2.	Качество ответов на вопросы	1 – нет четкости ответов на большинство вопросов; 2 – даны ответы на большинство вопросов; 3 – ответы на все вопросы убедительны, аргументированы.
3.	Использование демонстрационного материала	1 – демонстрационный материал представлен, но не используется в докладе; 2 – представленный демонстрационный материал периодически используется в докладе; 3 – представленный демонстрационный материал используется в докладе, информативен, автор свободно в нем ориентируется.
4.	Оформление демонстрационного материала	1 – представлен плохо оформленный демонстрационный материал; 2 – демонстрационный материал хорошо оформлен, но есть недочёты; 3 – к демонстрационному материалу претензий нет.

Максимальный балл за защиту проекта составляет 12 баллов.

*Критерии оценки печатной формы проекта:*

1. Проект наиболее полно соответствует требованиям к оформлению – 3 балла;
2. Проект в достаточной степени соответствует требованиям к оформлению – 2 балла;
3. Проект частично соответствует требованиям к оформлению – 1 балл;
4. Проект не соответствует требованиям к оформлению – 0 баллов.

Максимальный балл за соответствие печатной формы проекта требованиям – 3 балла.

Итоговый балл за проект – 36 баллов.

*Общие критерии оценки учебного проекта:*

- 21 – 36 баллов – «зачтено»;  
20 баллов и менее – «не зачтено».

#### **4. Задание и критерии оценки анализа публичного выступления**

##### **Задание**

Подготовить публичное выступление на одну из следующих тем:

1. Делегирование полномочий: за и против.
2. Компромисс как средство разрешения конфликтов.
3. Как правильно уволить работника.
4. Проблемы «узких профессионалов».
5. Неадекватная самооценка.
6. Ригидность управления.
7. Профессиональное выгорание.
8. Почивание на лаврах.
9. Как построить свою карьеру.
10. Эффективное трудоустройство.
11. Лидер: «император» или «слуга народа».
12. Авторитет и власть.
13. Свободная тема по менеджменту.

##### **Критерии и показатели оценки публичного выступления**

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)	

<b>Структура</b>	Соответствует структуре схемы анализа публичного выступления	1	0
<b>Логика и аргументация</b>	Раскрытие актуальности выбранной темы	1	0
	Аргументы логически структурированы	1	0
	Факты представлены точно	1	0
<b>Стиль</b>	Деловой стиль изложения	1	0
	Концентрированный текст	1	0
<b>Оформление</b>	Печатный форматированный текст	1	0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1	0
<b>Грамотность</b>	Грамматически правильные предложения	1	0
	Нет орфографических ошибок	1	0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1	0

Количество баллов	Оценка
Более 7	Зачтено
От 0 до 7	Не зачтено

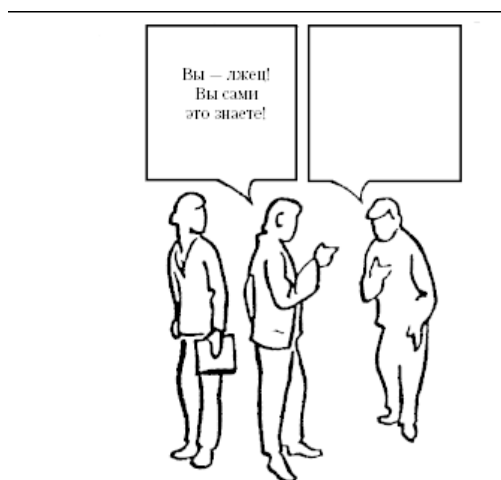
### 5. Ситуационные задачи и критерии их оценки

Для ситуаций, представленных на рисунках, нужно предложить вариант ответа, для нейтрализации конфликта.

#### Критерии оценки ситуационных задач

Индикаторы	Показатели	
	Зачтено	Не зачтено
Выбирает теорию, концепцию, подход, технологию разрешения, управления конфликтом, наиболее адекватные конкретной ситуации социального взаимодействия, на основе их критического анализа	Выбирает верно не менее чем в 4 из 6 заданий	Выбирает верно не более чем в 3 из 6 заданий

1.



2.



3.



4.





5.



6.



*Механизм формирования итоговой оценки по дисциплине*

**Оценка «зачтено» по дисциплине выставляется при получении студентом оценки «зачтено» по всем 5 описанным выше заданиям (тест, эссе, проект, публичное выступление, решение ситуационных задач), предусмотренным данной программой.**

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Основная литература**

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489027>

2. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489310>

### **Дополнительная литература**

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488680>

2. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507881>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **Видео-ресурсы**

1. Художественный фильм «Обмани меня» 1 сезон 1 серия. URL: <http://yandex.ru/video>.

2. Документальный фильм «Невербальное поведение». URL: <http://yandex.ru/video>.

3. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tRk0JLjILDI> (дата обращения: 20.01.2016).

4. Фрагмент художественного фильма «Летучая мышь». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UbH0aXX9gpU> (дата обращения: 20.01.2016).

5. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=J0tc9sv\\_cYU](https://www.youtube.com/watch?v=J0tc9sv_cYU) (дата обращения: 20.01.2016).

## **8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические указания по подготовке презентаций**

#### **Создание презентации**

Презентация представляет собой документ, созданный в каком-либо конструкторе для создания мультимедийных презентаций (в нашем случае это PowerPoint), и состоящий из определенной последовательности страниц, содержащих текстовую, графическую, видео и аудио информацию.

Страницы презентаций PowerPoint называются слайдами. Каждая презентация состоит из множества слайдов, находящихся в одном файле.

Презентация – помощник в проведении доклада, защиты, выступления, презентации проекта.

Презентация – краткое содержание вашего выступления в схемах, рисунках, картинках, коротких названиях, ключевых словах.

Вначале подготовьте устную защиту вашего проекта, согласно требованиям, включая основные этапы (цели, задачи, этапы, результаты и др.). Потом подберите иллюстрации к своему тексту, сформируйте презентацию

*Процесс создания презентации состоит из трех этапов:*

1. Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.
2. Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.
3. Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

*Требования к формированию компьютерной презентации*

1. Компьютерная презентация должна содержать начальный и конечный слайды;
2. Структура компьютерной презентации должна включать оглавление, основную и резюмирующую части;
3. Каждый слайд должен быть логически связан с предыдущим и последующим;
4. Слайды должны содержать минимум текста (на каждом не более 10 строк);
5. Необходимо использовать графический материал (включая картинки), сопровождающий текст (это позволит разнообразить представляемый материал и обогатить доклад выступающего студента);
6. Компьютерная презентация может сопровождаться анимацией, что позволит повысить эффект от представления доклада (но акцент только на анимацию недопустим, т.к. злоупотребление им на слайдах может привести к потере зрительного и смыслового контакта со слушателями);
7. Время выступления должно быть соотносено с количеством слайдов из расчета, что компьютерная презентация, включающая 10— 15 слайдов, требует для выступления около 7—10 минут.

Подготовленные для представления доклады должны отвечать следующим требованиям:

1. Цель доклада должна быть сформулирована в начале выступления;
2. Выступающий должен хорошо знать материал по теме своего выступления, быстро и свободно ориентироваться в нем;
3. Недопустимо читать текст со слайдов или повторять наизусть то, что показано на слайде;
4. Речь докладчика должна быть четкой, умеренного темпа;
5. Докладчик должен иметь зрительный контакт с аудиторией;
6. После выступления докладчик должен оперативно и по существу отвечать на все вопросы аудитории (если вопрос задан не по теме, то преподаватель должен снять его).

*Требования к оформлению презентаций*

1. Продумайте план презентации заранее. Не забывайте об обязательных разделах:
  - Титульная страница (первый слайд);
  - Введение;
  - Основная часть презентации (обычно содержит несколько подразделов);
  - Заключение.
2. Оформление презентации  
Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Если выбрали для заголовков синий цвет и шрифт

«Cambria», на всех слайдах заголовки должны быть синими и Камбрия. Выбрали для основного текста шрифт «Calibri», то всех слайдах придётся использовать его.

### 3. Цвет фона презентации

На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста. Обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования). Следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе.

Лучший фон – белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста – черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

### 4. Содержание и расположение текстовой информации, шрифт

Используйте короткие слова и предложения.

Размер шрифта: 24–54 пункта (заголовков), 18–36 пунктов (обычный текст);

Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;

Тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем. Всегда указывайте заголовок слайда (каждого слайда презентации). Отвлёкшийся слушатель в любой момент должен понимать, о чём сейчас речь в вашем докладе!

Курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Если на слайде имеется картинка, надпись должна располагаться под ней. Избегайте сплошной текст. Лучше использовать маркированный и нумерованный списки.

Помните, что экран, на котором вы будете показывать презентацию, скорее всего, будет достаточно далеко от зрителей. Презентация будет выглядеть меньше, чем на вашем экране во время создания.

Отойдите от экрана компьютера на 2–3 метра и попытайтесь прочесть текст в презентации. Если слайды читаются с трудом, увеличивайте шрифт. Если текст не вмещается на один слайд, разбейте его на 2, 3 и более слайдов (главное, чтобы презентация была удобной для просмотра).

### 5. Объем информации

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Не полностью заполненный слайд лучше, чем переполненный.

Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.

Делайте слайд проще. У аудитории всего около минуты на его восприятие.

## *Общие рекомендации*

ОФОРМЛЕНИЕ СЛАЙДОВ	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий, зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).

Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
<b>ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ</b>	
Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовка – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Прописные буквы читаются хуже строчных.
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

### **9. Перечень информационных технологий**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

### **10. Материально-техническая база**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

**Сертификат:** 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

**Владелец:** Артеменков Михаил Николаевич

**Действителен:** с 21.09.2022 до 15.12.2023