

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский университет дружбы народов»**

Экономический факультет
Кафедра национальной экономики

Рекомендовано МССН/МО

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.04.01 «ЭКОНОМИКА»

Направленность программы (профиль)

«КОРПОРАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ»

Квалификация (степень) выпускника: магистр

*Рассмотрен и утвержден на
заседании кафедры 24.05.2021 г.,
протокол № 9*

**Москва
2021**

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины – формирование персональной стратегии развития управленческого потенциала слушателей на основе результатов диагностики текущего ресурсного состояния, изучения комплексных подходов к управлению лидерством и использованию техник коучинга.

Задачи дисциплины:

- провести диагностику текущего управленческого потенциала слушателей;
- сформировать у слушателей представления о природе и существующих моделях лидерства как наиболее эффективной форме управления в современных реалиях;
- изучить прикладные модели и концепции лидерства в международных компаниях;
- овладеть навыками эффективного применения различных моделей лидерства в деловом межкультурном взаимодействии;
- понимать влияние факторов культуры на стиль управления в международной компании;
- изучить модели принятия эффективных управленческих решений с учетом ситуационных факторов;
- овладеть навыками формирования кросскультурной команды и эффективного командного взаимодействия;
- изучить техники развития эмоциональной компетентности и творческого мышления;
- разработать на основе механик из сферы коучинга персональный план развития управленческих компетенций.

2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Развитие управленческих компетенций» относится к обязательным дисциплинам Вариативной части учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1 - Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
1	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	-	Производственный и операционный менеджмент Логистика и управление цепями поставок Управление организационными изменениями Организация и управление стартап-проектами Преддипломная практика Практика по профилю профессиональной деятельности Научно-исследовательская работа ГИА
2	ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	Корпоративное управление	Технологии проектного управления Производственный и операционный менеджмент Логистика и управление цепями поставок Эффективные управленческие решения Управление организационными изменениями Организация и управление стартап-проектами Риск-менеджмент Преддипломная практика Практика по профилю профессиональной деятельности Научно-исследовательская работа ГИА

3	<p>ПКО-1. Способен осуществлять анализ и прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Экономика и организация бизнес-процессов</p> <p>Экономика современного предприятия</p>	<p>Этика бизнеса Технологии проектного управления Производственный и операционный менеджмент Оценка бизнеса и управление его стоимостью Логистика и управление цепями поставок Сбор, анализ и управление Big Data Цифровая трансформация мировой экономики Трансформация бизнеса в цифровой экономике Эффективные управленческие решения Репутационный менеджмент и медиа-коммуникации компании Инвестиционный анализ Бизнес-аналитика Стратегический маркетинг Введение в блокчейн Управление продажами Управление организационными изменениями Управление международным бизнесом ВЭД стран БРИКС Организация и управление стартап-проектами Риск-менеджмент Бизнес-разведка Smart экономика Культура ведения бизнеса в странах Азии Культура ведения бизнеса в странах ЕС Преддипломная практика Практика по профилю профессиональной деятельности Научно-исследовательская работа ГИА</p>
4	<p>ПКО-2. Способен самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую деятельность и критически оценивать полученные результаты.</p>	<p>Корпоративное управление</p>	<p>Этика бизнеса Технологии проектного управления Производственный и операционный менеджмент Оценка бизнеса и управление его стоимостью Логистика и управление цепями поставок Сбор, анализ и управление Big Data Цифровая трансформация мировой экономики Трансформация бизнеса в цифровой экономике Эффективные управленческие решения Репутационный менеджмент и медиа-коммуникации компании Инвестиционный анализ Бизнес-аналитика Стратегический маркетинг Введение в блокчейн Управление продажами Управление организационными изменениями Управление международным бизнесом ВЭД стран БРИКС Организация и управление стартап-проектами Риск-менеджмент Бизнес-разведка Smart экономика Культура ведения бизнеса в странах Азии Культура ведения бизнеса в странах ЕС Преддипломная практика Практика по профилю профессиональной деятельности Научно-исследовательская работа ГИА</p>
5	<p>ПКО-3. Способен проводить первичные исследования в</p>	<p>-</p>	<p>Этика бизнеса Технологии проектного управления Производственный и операционный менеджмент Оценка бизнеса и управление его стоимостью</p>

	соответствии с направленностью программы, организовывать свою научно-исследовательскую работу и представлять результаты исследований научному сообществу.		Логистика и управление цепями поставок Сбор, анализ и управление Big Data Цифровая трансформация мировой экономики Трансформация бизнеса в цифровой экономике Эффективные управленческие решения Репутационный менеджмент и медиа-коммуникации компании Инвестиционный анализ Бизнес-аналитика Стратегический маркетинг Введение в блокчейн Управление продажами Управление организационными изменениями Управление международным бизнесом ВЭД стран БРИКС Организация и управление стартап-проектами Риск-менеджмент Бизнес-разведка Smart экономика Культура ведения бизнеса в странах Азии Культура ведения бизнеса в странах ЕС Преддипломная практика Практика по профилю профессиональной деятельности Научно-исследовательская работа ГИА
--	---	--	---

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.
- ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.
- ПКО-1. Способен осуществлять анализ и прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.
- ПКО-2. Способен самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую деятельность и критически оценивать полученные результаты.
- ПКО-3. Способен проводить первичные исследования в соответствии с направленностью программы, организовывать свою научно-исследовательскую работу и представлять результаты исследований научному сообществу.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- содержание феномена лидерства и ситуационные критерии, определяющие выбор стиля лидерства в современных условиях;
- структуру профессиональных и личностных компетенций современного руководителя;
- содержание проектного подхода в работе международной компании;
- современные подходы к командообразованию и управлению командной работой;
- параметры культуры, влияющие на групповое взаимодействие в международной компании;
- виды, структуру, этапы конфликта в рабочей группе, а также стратегии выхода из конфликтных ситуаций;
- знать принципы построения эффективной коммуникации и оценки обратной связи с целевыми группами;

- эффективные техники, механики и подходы к формированию управленческих компетенций.

Уметь:

- осуществлять непрерывное профессионально-коммуникативное саморазвитие и самосовершенствование;
- находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- формировать состав команды, определять функциональные и ролевые критерии отбора участников исходя из необходимых компетенций;
- вырабатывать командную стратегию сотрудничества, планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов для достижения поставленных целей;
- определять результаты реализации командной стратегии;
- определять эмоциональный, когнитивный и поведенческий ресурсы
- организовать процесс изучения аудиторий и использовать его результаты, выявленные данные о потребностях общества и целевых групп для эффективного управления;
- решать социально-психологические проблемы, регулировать организационные конфликты, налаживать межличностные и групповые коммуникации в рамках определенного участка работ, стимулировать персонал подразделения (команды) к оптимальному достижению оперативных управленческих целей и повышению качества труда;
- организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов.

Владеть:

- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- методами и инструментами диагностики управленческих компетенций и личностного потенциала;
- коуч-метриками для оценки персонального ресурсного состояния и состояния сотрудников;
- техниками поддержания ресурсного состояния руководителя;
- способами разрешения конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон
- подходами к организации дискуссии по заданной теме и обсуждению результатов работы команды с привлечением оппонентов по разработанным идеям
- способен интерпретировать результаты исследований о потребностях и интересах отдельных аудиторных групп
- подходами к мониторингу и оценке деятельности компании;
- методами комплексного, межфункционального подхода решения ключевых профессиональных задач с использованием активного диалога и переговорного процесса, горизонтальных и вертикальных деловых коммуникаций.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	1 модуль
Аудиторные занятия (всего)	36	36
В том числе:	-	-
Лекции	18	18
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Самостоятельная работа (всего)	36	36
<i>Виды самостоятельной работы</i>		
подготовка д/з	8	8
проектная работа	16	16
коуч-практики на развитие навыков	12	12
Общая трудоемкость	час	72
	зач. ед.	2

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Раздел 1. Тренинг «Потенциал руководителя»	Диагностика личностного потенциала руководителя в формате коучинга. Мышление лидера как основа управленческого видения. Эффективность как основа поведения успешного руководителя.
2.	Раздел 2. Традиционные подходы к лидерству	Подход к лидерству на основе личностных качеств. Поведенческий подход к лидерству. Ситуационный подход к лидерству. Заменители лидерства.
3.	Раздел 3. Управление лидерством в современной организации	Власть в современной организации. Гендерный аспект лидерства. Подходы к командообразованию в работе руководителя. Конфликты в рабочих группах.
4.	Раздел 4. Трансформационная коммуникация как основа эффективного взаимодействия	Информационные потоки и этапы организации коммуникационного процесса. Социально-психологические методы управления коммуникацией. Принципы речевого воздействия и коммуникационные эффекты.
5.	Раздел 5. Современные концепции лидерства	Трансформационное лидерство. Харизматическое лидерство. Эмоциональное лидерство. Интеллектуальное лидерство. Лидерство в векторе спиральной динамики.

Содержание разделов и тем дисциплины

Раздел 1. Тренинг «Потенциал руководителя»

Диагностика лидерского потенциала в формате коучинга

Лидерские ступени. Внутриорганизационная целостность. Пробуждение осознания, самопознания и слушания. Природа доверия себе: соединение с видением и миссией. Сила детализации для создания зрелого намерения и сильной приверженности. Исследование системного осознания. Создавая свою личность: от идентичности к вдохновению. Твердые и текущие ценностные состояния. Возвращение ценностей. Ценности в разуме и мозге.

Достижение гармонии между собой и окружающим миром. Формирование системы ценностей с помощью логических уровней. Смещение логики в «рецепте счастья». Составляющие успеха и счастья. Диссоциированное состояние, моделирование ценностного образа себя. Формирование уверенности и повышение внутреннего самосознания для изменения неэффективных паттернов поведения. Пять принципов М.Эриксона. Механизм работы сознательного и бессознательного разума при освоении новых знаний и навыков. Диагностика в формате коучинга на определения лидерских качеств.

Мышление лидера

Потенциал мозга, интеллект и нейробика. Наследственность, гендерный аспект. Жизненный цикл мозга. Особенности строения человеческого мозга. Концепция триединого мозга П.МакЛина. Правое и левое полушария мозга: функции, межполушарные связи. Внимание и память. Творческий потенциал и интуиция. Бессознательный разум и внутреннее знание: система интеграции. Концепция М.Ка де Ври. Принципы метода раскрытия потенциала П.Келли. Четыре частоты ритма мозга, особенности и польза альфа-уровня. Здоровье и продуктивность мозга, как источника жизнеспособности лидера. Ассоциированное и диссоциированное мышление. Создание пространства мысли. Нешаблонное мышление как привычка или склад ума. «Каменная» и «водная» логики: особенности применения. Обыденное и стратегическое мышление. Альтернативные подходы: метод обобщения, вызов, провокация. Базовые положения мышления о результате и ориентация на результат при детализации проекта.

Эффективность, как основа поведения лидера

Путаница между уровнями поведения и идентичности. Принципы роста и изменения. Принципы сбалансированного обновления. Личный брендинг: четыре измерения. Четыре стадии любого проекта. Матрица сознания: что помогает осуществлять изменения и сохранять достигнутое. Страхи на каждой стадии проекта, мешающие его реализации. Принцип полярности для избавления от страхов. Экзистенциальный вакуум. Преодоление сопротивления. Цели победителя. Сила интуиции и голос разума. Рамка конечного результата. Поиск наилучших путей решения задач. Механизмы мышления и творчества Э.де Боно. Метод ПЛЮМИН: проверка цели на истинность. Метод конкретизации задач. «Веер решений». Конкретизация мыслей и действий. Критерии SMART. Информационный поток в помощь эффективному мышлению. Сортировка фактов и убеждений. Четыре воодушевляющих вопроса, поддерживающих процесс развития любого проекта. Фактор неудач в лидерстве. Мотивация, как источник энергии. Как избежать спада мотивации. Стратегии «во времени» и «сквозь время». Награда победителя «Колесо лидерского успеха».

Раздел 2. Традиционные подходы к лидерству

Подход к лидерству на основе личностных качеств

Ролевой и личностный аспекты взаимодействия человека и организации. Природа и определение понятия лидерства. Всесторонняя модель Г.Юкла. Лидерство, как система отношений, основанная на познавательных, межличностных и представительских компетенциях лидера. Аргументы ЗА и ПРОТИВ лидерства. Принятые классификации. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория великого человека и характерных особенностей лидерства.

Поведенческий подход

Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Поведенческие теории лидерства Р.Лайкерта, Дж.Флейшмена. Управленческая решетка Р.Блейка – Дж.Моутон. Поведение лидера в трактовке К.Левина. Заменители лидерства С.Керра – Дж.Джерми.

Ситуационный подход

Вероятностная теория Ф.Фидлера. Модель лидерства Херсея - Бланшарда. Модель лидерства «путь - цель» Р.Хауза. Подход на основе парной вертикальной связи Г.Грина. Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго. Концепция атрибутивного лидерства. Основные компоненты психологической компетентности. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.

Раздел 3. Управление лидерством в современной организации

Власть в современной организации

Власть, ее составляющие и лидерство. Организационные и межличностные типы власти. Формальное и неформальное лидерство в современной организации. Сравнительный анализ понятий «лидер» и «менеджер». Полномочия как составляющая власти в организации. Власть снизу. Ресурсы как манипуляционная основа власти. Потребность во власти как глубинный мотив к развитию лидерского потенциала.

Гендерный аспект лидерства

Гендерные тенденции. Женское лидерство – альтернативные подходы. Психологические особенности женщины – лидера как современное конкурентное преимущество.

Команда лидера

Шесть парадигм человеческих взаимоотношений. Создание взаимопонимания для развития отношений. Сила открытых вопросов. Слушание через призму системы ценностей и основные формы слушания. Принципы творческого сотрудничества в построении эффективной работы команды. Групповая динамика и построение команды. Постановка навыков командообразования. Лидерство и искусство управления конфликтами. Управление эмоциями в команде: от конфликтов к сотрудничеству. Причины возникновения конфликтов. Совпадатели и несовпадатели – выстраивание диалога. Формирование конфликтной компетентности лидера. Построение эффективной команды в формате коучинга.

Раздел 4. Трансформационная коммуникация как основа эффективного взаимодействия

Информационные потоки и этапы организации коммуникационного процесса

Треугольник коммуникации. Принципы создания раппорта. Психологические приемы создания благоприятного делового климата. Открытые вопросы и ресурсные техники.

Социально-психологические методы управления коммуникацией

Метапрограммы и Милтон - моделирование. Управление трансформационной коммуникацией. Энергетика речи и уверенность лидера: методы и приемы преодоления страха и волнения. Деловая игра на логические правила аргументации «Парламентские дебаты». Невербальные коммуникации в лидерстве.

Принципы речевого воздействия и коммуникационные эффекты

Практика использования риторического инструментария и коммуникационных эффектов - упражнения «Четыре тона голоса». Эффективная обратная связь для преодоления коммуникационных барьеров.

Раздел 5. Современные концепции лидерства

Трансформационное лидерство

Лидерство в изменениях. Трансформационное и транзакционное руководство. Концепция преобразующего лидерства (лидерство для изменений). Роль лидера в управлении изменениями. Выработка технологий лидерства в команде проекта развития компании.

Харизматическое лидерство

Стремление к превосходству в эпоху преобразований. Лидер за работой: герои, демонстрации, истории. Задача лидера – формирование талантов. Переосмысление роли индивида – талант в мире, в котором лидер – бренд.

Эмоциональное лидерство

Влияние эмоций на принятие решений. Качества эмоционального лидера. Эмоциональный интеллект как стратегия управления изменениями. Активационная теория Линдсея-Хебба. Теория когнитивного диссонанса Л.Фестингера. Современные концепции: модель Д.Гоулмена, клиническая парадигма Манфреда Кетс де Вриса. Компоненты эмоционального интеллекта. Пять шагов развития эмоционального интеллекта:

самопознание, управление эмоциями, самомотивация, управление отношениями, эмоциональный коучинг. Стратегии эмоционального развития.

Интеллектуальное лидерство

Взаимосвязь коэффициентов интеллекта. Типология интеллекта Г.Гарднера. Виды мышления. Операции мышления. Теории структуры интеллекта Э.Торндайка, Л.Терстоуна, Р.Кеттела, Г.Гарднера. Когнитивный ресурс лидера. Интеллектуальные инсайты. WOW проекты для «бессильных». Этапы создания эмоционально - интеллектуальной команды. Тест КОТ на определение общего уровня интеллектуального развития.

Лидерство в векторе спиральной динамики

Спиральная динамика К.Грейвза и Д.Бэка и ее прикладное значение. Природа систем ценностных мемов. Лидерство на каждом витке спиральной динамики. Персональная диагностика. Базовые положения и принципы коучингового подхода к поиску решений. Самоанализ и оценка собственных способностей по технике «Колесо лидерских компетенций».

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Всего часов	Всего аудиторных часов	В том числе			Самостоятельная работа
				лекции	практические занятия	интерактивная форма	
1.	Раздел 1. Тренинг «Потенциал руководителя»	22	10	2	-	8	12
2.	Раздел 2. Традиционные подходы к лидерству	11	5	4	1	-	6
3.	Раздел 3. Управление лидерством в современной организации	13	7	4	1	2	6
4.	Раздел 4. Трансформационная коммуникация как основа эффективного взаимодействия	13	7	4	1	2	6
5.	Раздел 5. Современные концепции лидерства	13	7	4	1	2	6
	ИТОГО	72	36	18	4	14	36

6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ темы дисциплины	Тема интерактивного занятия	Вид занятия	Трудоемкость, час
1.	Потенциал руководителя	Диагностика личной эффективности и soft-skills руководителя	тренинг	4
2.	Потенциал руководителя	Метапрограммы и ценностные ориентации как основа идентичности руководителя	коуч-практикум	3
3.	Потенциал руководителя	Мышление как ключевой конструкт управленческого видения	тренинг	4
4.	Потенциал	Техники восстановления	тренинг	4

	руководителя	ресурсного состояния руководителя		
5.	Потенциал руководителя	Колесо лидерских компетенций	коуч-практикум	3
6.	Традиционные подходы к лидерству	Ситуационные факторы, определяющие стиль лидерства	практикум	1
7.	Управление лидерством в современной организации	Рольевые подходы к командообразованию: диагностика ведущей роли слушателя	практикум	3
8.	Трансформационная коммуникация как основа эффективного взаимодействия	Эффективная коммуникация в работе руководителя: анализ видеоматериала	кейсы	3
9.	Современные концепции лидерства	Эмоциональный интеллект	коуч-практикум	3

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Для проведения занятий по дисциплине необходимо:

- Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации средней по размеру аудитории: наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.
- Помещение для самостоятельной работы студентов, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду РУДН и в электронно-библиотечную систему РУДН.

ауд.	наименование	материально-техническое обеспечение
109	учебная аудитория	мультимедиа проектор - 1 шт., звуковая трибуна - 1 шт., экран - 1 шт.

9. Информационное обеспечение дисциплины

ОС MS Windows (XP и выше), MS Office 2007.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Сайт библиотеки РУДН – Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН
2. Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
3. LexisNexis. – Режим доступа: <http://www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/>
4. Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: www.springerlink.com
5. Вестник РУДН – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
6. Columbia International Affairs Online (CIAO) – Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>
7. Универсальные базы данных East View. – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
8. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. eLibrary.ru – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?>

9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». Grebennikon. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
10. Международный портал электронных газет общественно-политической тематики. Library PressDisplay – Режим доступа: <http://library.pressdisplay.com>
11. Справочники - отраслевые и страноведческие БД. Polpred.com. – Режим доступа: <http://www.polpred.com/>
12. On-line доступ к журналам. Информационная база данных по всем отраслям науки и электронная доставка документов. SwetsWise. – Режим доступа: <https://www.swetswise.com>
13. Журналы University of Chicago Press Journals: American Journal of Education. Comparative Education Review. – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet>
14. Книги издательства «Альпина Паблишерз». Актуальная деловая литература. – Режим доступа: http://www.alpinabook.ru/books/online_biblioteka.php
15. Электронная библиотека литературы по истории России BIBLIOPHIKA – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
16. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>

Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru).

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Скотт Кэмпбэлл, Эллен Самиек «5 граней лидерства» М: - Изд. «Эксмо», 2013
2. Джим Коллинз, «От хорошего к великому» – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005
3. Мэрилин Аткинсон, Рае Т.Чойс «Достижение целей: Пошаговая система», Изд. «Альпина Паблишер» пер. с англ., 2-е изд., 2012
4. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010
5. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Серия: Advanced Management Institute. Пер. с англ. – М.: Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010
6. Голдштейн Н., Мартин С., Чалдини Р. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть эффективным. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013

б) дополнительная литература:

1. Билл Джордж, Питер Симс Уроки выдающихся лидеров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
2. Кузес Джеймс, Познер Барри Наследие лидера – М.: Юрайт, 2015
3. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2011
4. Мэрилин Аткинсон, Рае Т.Чойс «Мастерство жизни: внутренняя динамика развития», Изд. «Альпина Паблишер» пер. с англ., 2-е изд., 2012
5. Дэйв Ульрих, Венди Ульрих «Зачем мы работаем: как найти смысл и вдохновение на рабочем месте», Изд. «Альпина Паблишер» пер. с англ., 2-е изд., 2012
6. Манфред Кетс де Врис «Развитие эмоционального интеллекта», изд. «Альпина Паблишер» пер. с англ., 2-е изд., 2012
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Серия: Классика МВА. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011
8. Лидерство. Золотые правила (комплект из 3 книг). Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2010

9. Пеппер Дж. Что действительно важно. Служение, лидерство, люди и ценности. Пер. с англ. – СПб.: Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского университета, 2010
10. Кинякина О.Н. «Мозг на 100%. Интенсив-тренинг по развитию суперспособностей», Изд. «Эксмо», Москва, 2012
11. Мэрилин Аткинсон «Жизнь в потоке», Изд. «Альпина Паблишер» пер. с англ., 2-е изд., 2013
12. Тимоти Голви «Работа как внутренняя игра», Изд. «Альпина Паблишер» пер. с англ., 2012
13. Том Питерс «Основы. Лидерство», СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2012
14. Марина Мелия «Бизнес—это психология», М: - Изд. «Альпина Бизнес Букс», 2011
15. Пол Экман: Психология лжи. Обмани меня, если сможешь – Питер, 2010 г.
16. Брайан Трейси, Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
17. Ричард Брэнсон, «К черту все! Берись и делай», М: - Изд. «Эксмо», 2014

в) программное обеспечение:
Microsoft Office 2007, Mentor

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:
<http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН

Разделы:

1. Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.
2. Электронные ресурсы – в том числе Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ): Университетская библиотека ONLINE, LexisNexis, SPRINGER, Вестник РУДН, Columbia International Affairs Online (CIAO), East View, eLibrary.ru, Grebennikon, Library PressDisplay, Polpred.com, SwetsWise, Swets Wise online content, University of Chicago Press Journals, Книги издательства «Альпина Паблишерз», BIBLIOPHIKA, Электронная библиотека диссертаций РГБ.
3. поисковые системы - www.yandex.ru, www.google.ru, www.rambler.ru

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как семинары, коуч-мастерские, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

Виды занятий и методы обучения

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
Практические занятия	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Коуч-мастерские	Вид индивидуального и группового консультирования, нацеленное на повышение осознанности слушателей в отношении постановки, реализации и контроля жизненных и профессиональных целей, а

	также принятие решений в ситуациях, требующих нестандартного мышления.
Групповое академическое консультирование	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Мастер-класс	Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемым дисциплинам выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения, предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент *без уважительных причин* не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работа в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – *100 баллов*, из которых:

20 баллов – «дорожная карта» слушателя по развитию профессиональных и личностных компетенций

30 баллов – аналитическая работа

10 баллов – командный проект

10 баллов – выполнение практических заданий и тестов

30 баллов – итоговая аттестация

Методические указания по выполнению теоретических и практических видов занятий

Теоретические аспекты дисциплины предлагаются к изучению в интерактивной форме. Практическая часть включает отработку материала по методике «action learning», тренинговые техники, практические упражнения, анализ конкретных ситуаций и деловые игры. В рамках модуля предлагаются методы диагностики личностного потенциала слушателей. Отработка навыков командообразования и трансформационной коммуникации способствует установлению и развитию эффективных деловых связей и доверительного партнерства.

В курсе использованы разработки мировых специалистов в области эмоционального интеллекта, а также современные информационные источники. Организация учебного процесса предполагает 90% интерактивных форм взаимодействия, среди которых тренинг на самопознание и самовосприятие, колесо профессиональных и личностных компетенций, анализ конкретных деловых ситуаций.

Дистанционные образовательные технологии используются для просмотра тематических видеосюжетов, онлайн обсуждения заданий и индивидуального консультирования по личному опыту слушателей. Профессиональный опыт коуч-тренера позволяет за короткий период сформировать навыки управления лидерским потенциалом.

В завершении подводятся практические итоги модуля. Анализируются персональные стратегии развития лидерского потенциала. По теоретическому блоку предлагается проверочный тест в формате multiple choice test. Постановка навыков формирования и раскрытия лидерского потенциала в режиме реального времени с применением коучинговых техник позволяет за короткий период сформировать индивидуальный лидерский стиль.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

В рамках модуля «Управление лидерством» предусмотрена самостоятельная работа, включающий в себя следующие направления:

1. Чтение дополнительных тематических источников, анализ и подготовка групповых выступлений по современным концепциям управления лидерством;
2. Работа с аудио- и видео материалами, демонстрирующими наглядные примеры современных лидерских подходов;
3. Отработка навыков развития лидерского потенциала в полевых условиях:
 - a. системная работа с предложенными коуч-техниками
 - b. организация мероприятия силами слушателей (разработка концепции, подготовка, проведение, анализ результатов)

Самостоятельная работа позволяет слушателям расширить, углубить и закрепить полученные знания и навыки с учетом индивидуальной специфики усвоения и обработки информации.

Итоговая аттестация осуществляется в форме экзамена. Проводится в виде решения деловых и личностных ситуаций, требующих нестандартного мышления, использования лидерского потенциала и осознания последствий сложного выбора. По теоретическому блоку предлагается проверочный тест в формате multiple choice test. В практическом блоке анализируются персональные стратегии развития лидерского потенциала.

Критерием освоения слушателем программы является оценка, сформированная по пятибалльной шкале.

Задания для самостоятельной работы по темам

Домашнее задание к теме «Классические концепции и современные модели лидерства»

Аналитическая работа «Организационное лидерство»

Цель работы – исследовать факторы, определяющие лидерство на рынке, на примере конкретной компании

Содержательные элементы работы:

- Выбрать и охарактеризовать деятельность компании
- Обозначить миссию и основные принципы
- Привести аналитику по деятельности компании
- Выявить конкурентные преимущества компании
- Охарактеризовать лидера и его роль в развитии компании
- Обозначить перспективы развития

Оформление: печать на А4, Times New Roman 12, межстрочный интервал 1, абзац 1,25.

Постраничные сноски на информационные источники, объем 5-7 стр.

Домашнее задание к теме «Эффективные команды»

Командный проект «Концепция ресторана национальной кухни»

Цель – подготовить групповую презентацию по представлению концепции ресторана национальной кухни

Содержательные элементы работы:

- Описать концепцию ресторана
- Определить целевую аудиторию
- Обозначить конкурентные преимущества ресторана
- Определить необходимые ресурсы для запуска проекта
- Обозначить ожидаемые результаты (KPI, прогнозные оценки)

Оформление: Презентация в PowerPoint, 10-15 слайдов. Представление презентации командой. Время – 15 минут.

Домашнее задание к теме «Власть лидера»

Мини-кейс «Эффектная концовка в «Armstrong»

Все компании сталкиваются с трудными ситуациями, и корпорация «Armstrong Co.», к сожалению, не стала исключением. В 2012г. Главный исполнительный директор компании Дэвид Армстронг решил, что для выживания компании требуются решительные меры. Он «заморозил» заработную плату, чтобы помочь компании пережить год, который обещал быть очень трудным. Это решение вступило в силу немедленно, и в обычной надбавке в начале каждого года на этот раз было отказано.

Реакция работников оказалась поразительной. Они восприняли решение без особых жалоб. «Компания всегда вела себя честно по отношению ко мне. Теперь я должен ответить ей тем же», - таким, похоже, было преобладающее настроение.

Через несколько месяцев оказалось, что 2012г. будет намного более удачным, чем это прогнозировалось. Д.Армстронг решил, что компания может не только выплатить каждому сотруднику обычную надбавку, но и несколько ее увеличить. Компенсация каждому работнику составила 400 долл.

Компания не выплатила работникам эти 400 долл. чеками. Вместо этого всех работников пригласили в помещение для отдыха. Здесь, стоя за большим столом, покрытым белой скатертью, Армстронг пояснил, что так как у компании дела идут лучше, чем ожидалось, она желает поделиться успехами с сотрудниками.

После чего он поднял скатерть, и все сотрудники увидели, что стол покрыт 10-долларовыми купюрами – примерно в количестве 12500 шт. Работники подходили по одному, пожимали руки Д.Армстронгу и менеджерам компании; каждого из них благодарили за проявленное понимание. Каждый сотрудник получал по 40 хрустящих, новых купюр достоинством в 10 долл.

Вопросы для обсуждения

1. Какую форму межличностной власти предпочел Д.Армстронг, принимая свое решение?
2. Считаете ли Вы, что Армстронг испытывает сильную потребность во власти? Почему?
3. Как Армстронг справился с неопределенностью? Согласны ли Вы с его действиями?
4. Какой властью располагали сотрудники компании, если они располагали ею? Как они могли воспользоваться этой властью в негативном смысле?

Контрольные вопросы к итоговой аттестации по дисциплине

1. Определение, содержание и типы феномена лидерства в организации
2. Всесторонняя модель лидерства Г.Юкла: структура, блоки, взаимосвязи
3. Изобразите схему лидерства и перечислите основные стили лидерства по К.Левину.
4. Перечислите ситуационные факторы, влияющие на выбор стиля лидерства
5. Формальное и неформальное лидерство в организации: проявление и реализация.
6. Феномен власти в организации. Должностные полномочия и ресурсы, обеспечивающие властные функции.
7. Эмоциональный интеллект, как ключевая составляющая личностных компетенций руководителя
8. Выделите необходимые на Ваш взгляд качества лидера
9. Приведите аргументы «ЗА» и «ПРОТИВ» лидерства. Заменители лидерства.
10. Подходы к командообразованию и условия эффективной командной работы.
11. Перечислите и охарактеризуйте стадии существования команд в модели Б.Такмана
12. Структура конфликта и стратегии поведения в конфликтной ситуации
13. Элементы и этапы формирования корпоративной культуры международной организации
14. Инструменты внутренних коммуникаций для управления корпоративной культурой
15. Параметры культур Г.Хофстеде, Р.Льюиса как ключевой фактор позиционирования на международных рынках
16. Профессиональные и личностные компетенции руководителя
17. Критерии личной эффективности руководителя
18. Управленческий контур, как ключевая компетенция руководителя
19. Групповая динамика и подходы к командообразованию
20. Функциональные и ролевые критерии для отбора участников в проектную команду
21. Разработка и принятие стратегических решений
22. Стадии и стратегии разрешения конфликта
23. Деловые коммуникации в работе рекламного агентства
24. Управление стрессом в групповом взаимодействии
25. Основы тайм-менеджмента в организации работы коллектива
26. Ресурсное состояние руководителя рекламного агентства: методы диагностики и техники восстановления
27. Развитие ментальных, профессиональных, социальных и эмоциональных компетенций руководителя и сотрудников в организации
28. Персональный бренд руководителя в международной организации
29. Формирование кадров и оценка профессионального уровня сотрудников в организации
30. Коуч-инструменты для развития профессиональных и личностных компетенций руководителя.

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95-100	5	A
86-94		B
69-85	4	C
61-68	3	D
51-60		E
31-50	2	FX
0-30		F
51-100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Код конт. разд.	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)	Итого	Баллы	Баллы
				гова	лы	лы

			Аудиторная работа			Самостоятельная работа			
			Индивидуальная работа на занятии	Командная работа на занятии	Коуч-практикум				
УК-3 ОПК-4 ПКО-1 ПКО-3	Тренинг «Потенциал руководителя»	Диагностика личностного потенциала руководителя в формате коучинга.	2	2	4	2	1	11	30
		Мышление лидера как основа управленческого видения.	2	1	2	2	1	8	
		Эффективность как основа поведения успешного руководителя.	2	2	4	2	1	11	
УК-3 ПКО-1 ПКО-2	Традиционные подходы к лидерству	Подход к лидерству на основе личностных качеств.	1			1	1	3	10
		Поведенческий подход к лидерству.	1				1	2	
		Ситуационный подход к лидерству.	1			1	1	3	
		Заменители лидерства.	1				1	2	
УК-3 ОПК-4 ПКО-1 ПКО-3	Управление лидерством в современной организации	Власть в современной организации.	1	1	1	1	1	5	25
		Гендерный аспект лидерства.	1	1	1		1	4	
		Подходы к командообразованию в работе руководителя.	1	1	4	1	1	8	
		Конфликты в рабочих группах.	21	2	2	1	1	8	
УК-3 ПКО-2 ПКО-3	Трансформационная коммуникация как основа эффективного взаимодействия	Информационные потоки и этапы организации коммуникационного процесса.	1	1	1		1	4	20
		Социально-психологические методы управления коммуникацией.	2	2	2	2	2	10	
		Принципы речевого воздействия и коммуникационные эффекты.	1	1	1	2	1	6	
УК-3 ПКО-1 ПКО-3	Современные концепции лидерства	Трансформационное лидерство.	1			1	1	3	15
		Харизматическое лидерство.		1		1	1	3	
		Эмоциональное лидерство.		1		1	1	3	
		Интеллектуальное лидерство.	1			1	1	3	
		Лидерство в векторе спиральной динамики.	1			1	1	3	
		Итого						100	

Примерный вариант тестов для промежуточной аттестации

1. *Лидерство – это:*

- a. Попытка использовать непринудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение определенной цели
- b. Способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов
- c. Способ установления конструктивных взаимоотношений в коллективе

2. *Всесторонняя модель Г.Юкла включает в себя следующие блоки, влияющие на процесс лидерства:*
 - a. Характер лидера, поведение лидера, ситуационные факторы, окончательные результаты, лидерский потенциал, экзогенные ситуационные факторы
 - b. Мышление и видение лидера, поведение лидера, привходящие факторы, выполнение задач, власть лидера, командное взаимодействие
 - c. Черты и навыки лидера, поведение лидера, привходящие факторы, окончательные результаты, власть лидера, экзогенные ситуационные факторы
3. *Основной тезис Теории Великого человека Т.Карлейла:*
 - a. Лидерами становятся
 - b. Лидеры являются проводниками изменений
 - c. Лидерами рождаются
4. *Последовательность развития теорий лидерства:*
 - a. Теории великого человека, личностные теории, поведенческие теории, ситуационные теории, теории влияния, теории взаимоотношений
 - b. Теории великого человека, поведенческие теории, личностные теории, ситуационные теории, теории влияния, теории взаимоотношений
 - c. Теории великого человека, личностные теории, поведенческие теории, ситуационные теории, теории взаимоотношений, теории влияния
5. *Стили лидерства по К.Левину:*
 - a. Авторитарный, демократический, делегативный
 - b. Анархичный, демократический, авторитарный
 - c. Авторитарный, соучастный, партисипативный
6. *Авторитарный стиль лидерства уместен, когда:*
 - a. Сотрудники самостоятельно могут проанализировать ситуацию и определить, что должно быть сделано, и как это должно быть сделано.
 - b. У лидера имеется вся необходимая информация, есть ограничение во времени, а работники хорошо мотивированы
 - c. Лидеру необходимо установить приоритеты и делегировать определённые задачи.
7. *Какого типа лидера НЕТ в современной классификации лидеров:*
 - a. Образцовый лидер
 - b. Деловой лидер
 - c. Универсальный лидер
8. *Формальное лидерство — это:*
 - a. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности
 - b. Процесс внесения вклада в выполнение задач группы
 - c. Процесс представления точки зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп
9. *Этапы развития лидерства:*
 - a. Внутриличностный уровень, тактическое лидерство, стратегическое лидерство, ситуационное лидерство
 - b. Внутриличностный уровень, тактическое лидерство, ситуационное лидерство, стратегическое лидерство
 - c. Внутриличностный уровень, ситуационное лидерство, тактическое лидерство, стратегическое лидерство
10. *Власть — это:*
 - a. Взаимоотношения между двумя людьми и более
 - b. Важнейшая часть в деятельности организации
 - c. Способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению
11. *Власть включает в себя:*
 - a. Права и обязанности

- b. Силу и принуждение
 - c. Взаимодействие и поддержку
12. *Полномочия — это:*
- a. Формальная власть, которой обладает личность, благодаря своему положению в иерархии организации
 - b. Достижение определенных целей и для укрепления своих позиций
 - c. Действия, которые изменяют эмоциональное состояние других
13. *Типы межличностной власти:*
- a. Законная, принудительная, поощрительная, информационная, экспертная
 - b. Легитимная, принудительная, поощрительная, референтная, экспертная
 - c. Комплексная, принудительная, поощрительная, ситуационная, харизматическая
14. *Потребность во власти по Д.МакКлелланду — это:*
- a. Причины, в силу которых сотрудники делают все, что требует лидер
 - b. Желание иметь влияние на людей
 - c. Получение власти за счет возможности назначить вознаграждение
15. *Какая характеристика НЕ относится к людям с высоким показателем nPow:*
- a. Стремятся к близкому взаимодействию с людьми
 - b. Стремятся к соперничеству
 - c. Предпочитают активные действия
16. *Лицо, осуществляющее властные функции снизу вверх, обладает:*
- a. Полномочиями
 - b. Личной властью
 - c. Потребностью в успехе
17. *Ключевые факторы, обеспечивающие возможность осуществления власти снизу вверх:*
- a. Лидерский потенциал, интеллект, статус
 - b. Личностные характеристики, профессиональные навыки, влияние
 - c. Компетентность, служебное положение, контроль над информацией
18. *Группа — это:*
- a. Предусмотренная организационной структурой, включающая подчиненных лиц, которые непосредственно отчитываются перед определенным руководителем
 - b. Объединение индивидов, возникающее вследствие индивидуальных усилий и развивающееся на основе общих интересов и дружбы
 - c. Объединение индивидов, в котором на поведение и/или деятельность одного члена воздействует поведение и/или деятельность других членов
19. *Основные причины возникновения групп:*
- a. Индивидуальная устойчивость, должностные обязанности, доступ к информации
 - b. Цели группы, экономика, близость и тяготение, удовлетворение потребностей
 - c. Социальные роли, конфликты, масштабность выполняемой задачи
20. *Континуум Р.Лайкерта:*
- a. Лидерство, ориентированное на работу vs лидерство, ориентированное на служащих
 - b. Авторитарное лидерство vs демократическое лидерство
 - c. Формальное лидерство vs неформальное лидерство
21. *Какое из утверждений НЕ относится к аргументам ЗА лидерство:*
- a. Лидер — это личность, которая находится на особом привилегированном положении по отношению ко всем остальным членам группы
 - b. Лидеры играют значительную роль при создании определенного образа мышления и служат символами морального единения общества / группы
 - c. Лидеры выражают рабочую этику и этические ценности
22. *Для определения видения будущего компании с учетом оценки состояния, в котором компания находится в текущий момент времени, осуществляется:*

- a. репозиционирование
 - b. бизнес-моделирование
 - c. стратегическая диагностика
23. *Основные этапы разработки стратегии компании:*
- a. анализ ресурсов, макроситуация, оценка персонала, анализ конкурентов, стратегия
 - b. образ будущего, информационное поле, альтернативы, структура целей, стратегический план
 - c. позиционирование, сегментирование, ценообразование, миссия, стратегический план
24. *Назовите критерии верно сформулированных стратегических целей:*
- a. позитивность, конкретность, измеряемость, достижимость, ограниченность во времени, обеспеченность ресурсами, согласованность, последовательность
 - b. принимаемость сотрудниками, ясность, легкость достижения, объективность, направленность на глобальные интересы, адаптивность, успешность, гармоничность
 - c. скорость достижения, ситуативность, предметность, субъективность, клиентоориентированность, инновационность, трансформация, конкретность
25. *Основной задачей позиционирования является:*
- a. формирование модели взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить свою миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ
 - b. анализ совокупности видов деятельности компании, направленных на создание потребительской ценности, благодаря которой покупатель приобретает товар или услугу
 - c. создание в голове потребителя некоего ясного, позитивного, запоминающегося образа, который будет вызывать четкую ассоциацию с продуктом / брендом
26. *Перечислите основные этапы маркетингового исследования*
- a. определение проблемы, разработка плана, сбор информации, выбор оптимального варианта решения проблемы, реализация маркетинговых мероприятий
 - b. сбор информации, разработка маркетинговой стратегии, выбор оптимального варианта решения проблемы, изменение макросреды
 - c. выявление проблемы, проведение исследования, выход на новый рынок, закрепление позиций
 - d. реализация маркетинговой стратегии, определение рисков, аккумуляция ресурсов, решение проблемы
27. *Процесс управления проектом включает в себя следующие стадии:*
- a. инициация, планирование, исполнение, анализ, управление, завершение
 - b. кодировка, передача сообщения, декодировка, восприятие, сравнение, конкретизация
 - c. формирование имиджа, проектирование, производство, обмен мнениями, консультирование
28. *Основные участники рекламного проекта:*
- a. инициатор, заказчик, инвестор, руководитель проекта
 - b. генератор идей, реализатор, проектировщик, исполнитель
 - c. клиент, менеджер, маркетолог, руководитель производства
29. *Совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий, называется:*
- a. управление рисками
 - b. анализ внешней среды проекта
 - c. оптимизация процесса управления
30. *Как Вы понимаете термин «эмоциональный интеллект»?*
- a. умение управлять собой, самостоятельно контролировать свои чувства, мнения и поступки, не полагаться ни на кого при принятии решения.

- b. способность увидеть разницу между своим взглядом на мир, своим воображением и реально существующей ситуацией.
 - c. способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов.
31. *Какое утверждение является неверным?*
- a. эмоция возникает как реакция не только на события совершившиеся, но и на вероятностные или вспоминаемые.
 - b. положительные эмоции помогают учиться.
 - c. эмоции дают обратную связь на происходящее и позволяют понять, что делается правильно и целесообразно, а в чем происходит ошибка и нужно делать иначе.
 - d. эмоция носит опережающий характер, обобщая оценку ситуации, связанной с удовлетворением потребности.
32. *Основные свойства восприятия:*
- a. константность, предметность, целостность, обобщенность, осмысленность
 - b. масштабность, абстрактность, измеримость, детальность, возобновляемость
 - c. временность, наполненность, контрастность, уникальность, субъективность
 - d. длительность, объективность, сохранность, отражаемость, ситуативность
33. *Как Вы понимаете термин «эмпатия»?*
- a. это умение понимать чувства других людей, "встать на их место и посмотреть на мир их глазами", понять, почему люди поступают так, а не иначе
 - b. это умение быть заинтересованным в сотрудничестве, желать вносить свой вклад в общее дело, быть действительно инициативным членом социума
 - c. это умение перестраивать свои мысли, действия и чувства сообразно складывающейся ситуации
34. *Дивергентное мышление – это:*
- a. способность находить единственное решение проблемы.
 - b. способность производить множество решений существующей проблемы, средство формирования творческих идей.
 - c. способность понимать, находить и воспринимать информацию при помощи основных органов чувств.
 - d. способность кодировать информацию, сохранять ее и извлекать в случае необходимости.
35. *Формирование проектных команд, включающее последовательное развитие процедур по решению командных проблем и последующее достижение главной цели, носит название:*
- a. проблемно-ориентированный подход
 - b. целеполагающий подход
 - c. ролевой подход
36. *Основные условия эффективной командной работы:*
- a. поддерживающее окружение, квалификация и четкое осознание выполняемых ролей, сверхзадача, командное вознаграждение
 - b. эмпатия, взаимовыручка, синергия, результат
 - c. стимулирование, адаптация, совместная деятельность, делегирование полномочий
37. *Стратегия поведения в конфликтной ситуации, при которой демонстрируется высокая направленность на интересы партнера, называется:*
- a. приспособление
 - b. сотрудничество
 - c. компромисс
38. *Какие сферы необходимо контролировать при выступлении перед аудиторией:*
- a. содержание выступления, поведение аудитории, собственное поведение

- b. перед большой аудиторией, с невысоким уровнем образования, эмоционально возбужденной
 - c. перед статусной и интеллектуальной аудиторией
39. Прием «Эффект края» подразумевает:
- a. вероятность запоминания первых и последних фраз значительно выше, чем вероятность запоминания остальных частей
 - b. если на выступление отведено 20 минут, завершить его нужно через 19 минут
 - c. первые фразы должны вызывать интерес, а последние – призывать к конкретным действиям
40. Назовите критерии верно сформулированных стратегических целей:
- a. позитивность, конкретность, измеримость, достижимость, ограниченность во времени, обеспеченность ресурсами, согласованность, последовательность
 - b. принимаемость сотрудниками, ясность, легкость достижения, объективность, направленность на глобальные интересы, адаптивность, успешность, гармоничность
 - c. скорость достижения, ситуативность, предметность, субъективность, клиентоориентированность, инновационность, трансформация, конкретность

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

Разработчик:

**бизнес-тренер, МВА,
сертифицированный коуч**

О.А. Васильева

**Руководитель программы
доцент, каф. Нац.экономики**

М.В. Черняев

**Заведующий кафедрой
Нац.экономики, д.э.н., проф.**

Ю.Н. Мосейкин