

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Факультет дистанционного обучения (ФДО)

Н. А. Дегтярева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

**Методические указания
по выполнению контрольной работы
и организации самостоятельной работы студентов,
обучающихся с применением дистанционных
образовательных технологий**

Томск 2021

Корректор: А. Н. Миронова

Дегтярева Н. А.

Управленческие компетенции : методические указания по выполнению контрольной работы и организации самостоятельной работы студентов, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий / Н. А. Дегтярева. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2021. – 35 с.

© Дегтярева Н. А., 2021
© Оформление.
ФДО, ТУСУР, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Методические указания по организации самостоятельной работы.....	5
1.1 Общие положения	5
1.2 Организация самостоятельной работы	6
1.2.1 Рабочая программа и план обучения	6
1.2.2 Теоретический материал	7
1.2.3 Задания для самоконтроля	11
1.2.4 Контрольные мероприятия	14
2 Методические указания по выполнению контрольной работы	17
2.1 Общие положения	17
2.2 Оформление контрольных работ.....	17
2.3 Варианты и порядок выполнения контрольной работы	18
Литература	34
Приложение А Пример оформления титульного листа отчета.....	35

ВВЕДЕНИЕ

«Управленческие компетенции» как учебная дисциплина представляется важным звеном подготовки студентов высших учебных заведений. Данное обстоятельство обусловлено организационными и содержательными изменениями, происходящими в системе управления. Для эффективного выполнения управленческих обязанностей современный руководитель должен обладать необходимыми знаниями, навыками, способностями, деловыми и личностными качествами, быть носителем поведенческих моделей.

Целью выполнения контрольной работы и организации самостоятельной деятельности по дисциплине «Управленческие компетенции» является закрепление теоретического материала, формирование и развитие навыков анализа управленческой деятельности, саморегуляции и самоуправления, а также саморазвития в области тайм-менеджмента, анализа организационных коммуникативных компетенций, организационной культуры, разработки и принятия организационно-управленческих решений.

.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1.1 Общие положения

Самостоятельная работа – основной вид учебной деятельности студентов ФДО ТУСУР, который позволяет овладевать знаниями, профессиональными умениями и навыками в конкретных областях и видах деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата; получать опыт творческой и исследовательской деятельности; развивать такие качества личности, как самостоятельность в принятии решений, ответственность, организованность; использовать творческий подход к решению проблем учебного и профессионального уровней.

Целью самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний, использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельной подготовки для выполнения контрольной работы.

Задачи самостоятельной работы студента:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений;
- углубление и расширение теоретической подготовки; формирование умения использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;

– использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий, для эффективной подготовки к зачетам и экзаменам.

1.2 Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента по дисциплине «Управленческие компетенции» включает следующие виды активности:

1. Знакомство с рабочей программой дисциплины.
2. Составление плана обучения по дисциплине.
3. Изучение теоретического материала.
4. Выполнение заданий для самоконтроля.
5. Прохождение промежуточной аттестации (контрольная работа).
6. Прохождение итоговой аттестации в форме экзамена с применением ДОТ.

Необходимо отметить, что приведенный перечень не предполагает строгой последовательности действий. На любом этапе возможно внесение корректировок в план работы. Возвращение к теоретическому материалу необходимо при подготовке ко всем видам контрольных мероприятий, итоговой аттестации.

Все теоретические и вспомогательные материалы по дисциплине «Управленческие компетенции» размещаются в соответствующем электронном курсе.

1.2.1 Рабочая программа и план обучения

Рабочая программа дисциплины – программа освоения учебного материала, соответствующая требованиям государственного образовательного стандарта высшего образования и учитывающая специфику подготовки студентов по выбранному направлению.

В рабочей программе дана общая информация по дисциплине: цели и задачи дисциплины, место в образовательной программе, требование к результатам освоения дисциплины (на формирование каких компетенций направлена), объем и виды учебной работы, формы аттестации, основная и дополнительная литература, примерные оценочные материалы.

Рабочая программа позволяет представить объем предстоящей работы по дисциплине и составить план самостоятельного обучения. План должен включать следующие важные составляющие:

- 1) изучение теоретического материала дисциплины (освоение терминологии, ознакомление с классификациями, оценка объема материалов электронного курса и дополнительной литературы);
- 2) подготовка и выполнение контрольной работы;
- 3) подготовка и прохождение итоговой аттестации по дисциплине.

Рабочая программа дисциплины доступна из рабочего учебного плана соответствующей основной профессиональной образовательной программы (<https://edu.tusur.ru/opops>).

1.2.2 Теоретический материал

Текстовые материалы

Теоретический материал представлен в учебном пособии дисциплины. Учебное пособие (теоретический материал электронного курса) содержит основную теоретическую информацию по дисциплине. Деление на главы позволяет проследить логику изложения материала и равномерно распределить его в своем плане обучения. Составление конспектов по каждой теме поможет закрепить материал. Рекомендуется уделить внимание содержанию таблиц и рисунков, являющихся источниками важной наглядной и структурированной информации.

Для углубленного изучения тем рекомендуется использовать дополнительные литературные источники.

Для удобства обучающихся предоставляется доступ из личного кабинета в электронную библиотеку ФДО, в которой представлены все разработанные на факультете учебные материалы. Студенты ФДО имеют доступ к полным текстам изданий электронных библиотечных систем «[ЮРАЙТ](#)» и «[ЛАНЬ](#)».

Презентация

Отдельные темы электронного курса «Управленческие компетенции» снабжены дополнительным материалом, представленным в виде презентаций. Этот вид методического обеспечения дисциплины позволяет наглядно представить обобщенную информацию по темам.

Для получения разностороннего представления о содержании дисциплины рекомендуется изучить все виды теоретического материала.

Рекомендации по работе с учебной и научной литературой

Самостоятельная работа по освоению теоретического материала учебного пособия и другой учебной и научной литературы – это важнейшее условие формирования научного способа познания. Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности, главная цель которой – извлечение из текста необходимой информации.

Грамотная работа с книгой, особенно если речь идет о научной литературе, предполагает соблюдение ряда правил, для овладения которыми необходимо учиться. Прежде всего, при такой работе невозможен формальный, поверхностный подход. Важно не механическое заучивание, не простое накопление цитат, выдержек, а сознательное усвоение прочитанного, осмысление его. Изучение книги должно происходить в определенной

последовательности. Вначале следует ознакомиться с оглавлением (содержанием), предисловием, введением. Это позволяет получить общее представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Затем можно переходить непосредственно к чтению. Чтобы получить цельное представление о книге, первый раз стоит прочитать ее от начала до конца. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, наиболее ярких примеров. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль в связи с этим принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами; вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

Работа с литературой предусматривает фиксирование прочитанной информации в систематизированных записях разного рода. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Методические рекомендации по составлению конспекта

Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного. Цель конспекта – формирование целостного логически выстроенного взгляда на круг вопросов, затрагиваемых в ходе изучения соответствующей темы. Данный вид самостоятельной работы направлен на получение навыков систематизации материала, умения выделить основные пункты и положения, изложенные в научной литературе, учебном пособии и рекомендуемых источниках, в которых отражены особые темы дисциплины.

Важное место отведено работе с собственноручно составленным конспектом. При конспектировании не следует записывать все, что отражено в теоретическом материале: старайтесь выявить главное и записать только это.

Внимательно прочитайте текст. Уточните в глоссарии или справочной литературе непонятные слова. Выделите главное, составьте план, представляющий собой перечень заголовков, подзаголовков, вопросов, последовательно раскрываемых затем в конспекте. Это первый элемент конспекта.

Вторым элементом конспекта являются тезисы. Тезис – это кратко сформулированное положение. Для лучшего усвоения и запоминания материала следует записывать тезисы своими словами. Тезисы, выдвигаемые в конспекте, нужно доказывать.

Третий элемент конспекта – основные доводы, доказывающие истинность рассматриваемого тезиса. В конспекте могут быть положения и примеры. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Для уточнений и дополнений необходимо оставлять поля. Конспект ускоряет повторение материала, экономит время при повторном обращении к работе.

Консультации

В связи с тем, что не всегда возможно самостоятельно найти ответы на возникшие в ходе изучения дисциплины вопросы, на факультете существует возможность задать вопрос преподавателю, записавшись к нему на консультацию. Вопросы можно задавать как по теоретическому материалу, так и по подготовке, оформлению отчетов любого вида работ.

Предусмотрено несколько ресурсов, где можно задать вопрос:

- на учебном форуме, воспользовавшись формой отправки из учебного плана или почтового агента в личном кабинете;

– написав письмо с любого другого почтового сервера на адрес problems@fdo.tusur.ru.

Также существует возможность обсудить любой учебный вопрос на форуме с другими студентами, коллективно найти решение. Однако следует помнить, что мнения других студентов могут быть ошибочными, и критически относиться к высказанным идеям.

1.2.3 Задания для самоконтроля

Глава «Теоретико-методологические основы управления»

Задания

1. Проанализировать систему управления в государственной и частной организации по следующим параметрам: вид структуры, применяемый подход к управлению, характеристика отношений с внешней средой.

2. Проанализировать стиль управления в государственном учреждении и частной компании (на выбор обучающегося).

3. Используя процессный и системный подход, описать муниципальное образование (на выбор).

Дополнительные источники, рекомендуемые для изучения темы

1. Сапожникова, Т. И. Теория управления [Электронный ресурс] / Т. И. Сапожникова. – Чита, 2009. – URL: http://vseup.ru/static/files/Teoriya_upravleniya_Sapozhnikova.doc (дата обращения: 10.11.2021).

2. Угнич, Е. А. Синергетический подход к управлению предприятием [Электронный ресурс] / Е. А. Угнич, В. Л. Заковоротный, М. Б. Флек // Научные исследования и разработки, экономика фирмы. – 2015. – № 3. – С. 4–13. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25412112> (дата обращения: 10.11.2021).

Глава «Роль руководителя в организации»

Задания

1. Перечислить особенности лидерства в управленческой деятельности.
2. Описать особенности проявления руководства и лидерства в управленческой деятельности.
3. Определить новые модели лидерства.
4. Определить особенности эмоционального и нравственного лидерства в управленческой деятельности, привести примеры.

Дополнительные источники, рекомендуемые для изучения темы

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 402 с. – С. 63–77; 150–167. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945> (дата обращения: 10.11.2021).
2. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 195 с. – С. 14–55. – URL: <https://urait.ru/bcode/448846> (дата обращения: 10.11.2021).

Глава «Особенности управленческих компетенций: определение, теории, модели»

Задания

1. Указать, в чем заключается суть применения когнитивной модели управленческих компетенций.
2. Проанализировать четыре группы управленческой готовности и определить их социально-демографические характеристики и базовые компетенции.

3. Указать, в чем заключаются особенности разработки модели управленческих компетенций в системе государственной гражданской службы и в частном секторе экономики.

Дополнительные источники, рекомендуемые для изучения темы

1. Деханова, Н. Г. Социология государственной службы [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Н. Г. Деханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 108 с. – С. 27–47. – URL: <https://urait.ru/bcode/471313> (дата обращения: 10.11.2021).

2. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 195 с. – С. 14–55. – URL: <https://urait.ru/bcode/448846> (дата обращения: 10.11.2021).

3. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 402 с. – С. 63–77; 150–167. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945> (дата обращения: 10.11.2021).

**Глава «Управление карьерой и жизненный цикл
деятельности руководителя»**

Задания

1. Проанализировать риски и возможности социально-психологических факторов карьерного развития.

2. Перечислить законы управленческого развития и должностного продвижения.

3. Используя теорию деятельности Леонова, составить план своей карьерной стратегии. Проанализировать риски и возможности.

4. Определить факторы стресса и профессиональной деформации в деятельности руководителя.
5. Определить причины выгорания специалистов разных профессий.
6. Проанализировать основные аспекты управления стрессом в организации.

Дополнительные источники, рекомендуемые для изучения темы

1. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – М. : Юрайт, 2019. – 507 с. – С. 458–465. – URL: <https://urait.ru/bcode/425854> (дата обращения: 10.11.2021).
2. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 187 с. – С. 52–115. – URL: <https://urait.ru/bcode/454760> (дата обращения: 10.11.2021).
3. Лапшова, О. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. – М. : Юрайт, 2020. – 406 с. – С. 306–338. – URL: <https://urait.ru/bcode/450458> (дата обращения: 10.11.2021).

1.2.4 Контрольные мероприятия

Самоконтроль

Самоконтроль – один из важнейших факторов, обеспечивающих самостоятельную деятельность обучающихся. Самоконтроль необходим для проверки остаточных знаний по итогам изучения каждой темы. В учебном пособии после каждой главы представлен перечень вопросов, позволяющих проконтролировать усвоение ключевых тем. Если ответы на вопросы вызывают затруднение, следует еще раз перечитать материал. Задания для самостоятельного выполнения, представленные в п. 1.2.3, также выполняют функцию самоконтроля.

Еще один уровень самоконтроля – тестовые задания в электронном курсе. Тестирование является наиболее эффективной формой контроля и имеет ряд преимуществ перед другими формами контроля:

- затрата небольшого количества времени на выполнение тестовых заданий;
- возможность оперативного получения информации о степени усвоения знаний;
- возможность оперативной корректировки знаний и умений и др.

Формат электронных тестов максимально приближен к тем заданиям, которые необходимо будет выполнить во время итоговой аттестации по дисциплине.

Контрольная работа

Цель выполнения контрольной работы – закрепить знания, полученные студентами при изучении теоретического материала. К выполнению контрольной работы следует серьезно подготовиться, повторив весь теоретический материал.

Курс «Управленческие компетенции» предусматривает выполнение одной текстовой контрольной работы. Варианты текстовой контрольной работы размещены в разделе 2 настоящих методических указаний. Каждый вариант состоит из двух заданий, которые студент должен выполнить. Тематика и содержание заданий построено таким образом, что для полного и аргументированного ответа необходимо использовать теоретический материал. При этом следует пользоваться только авторитетными изданиями, как печатными, так и электронными. Проявляйте инициативу и самостоятельность в выполнении контрольной работы. Отчет по контрольной работе оформляется в строгом соответствии с Образовательным стандартом ТУСУР и требованиями методических указаний. По итогам проверки отчета преподаватель может задать несколько вопросов по выполненной работе.

Итоговая аттестация (экзамен)

Экзамен представляет собой итоговое электронное тестирование по всем темам курса. Тестовые вопросы могут быть разных типов: как на выбор одного либо нескольких вариантов, так и на ввод ответа. Все экзамены сдаются в период сессии. Результат оценивается по пятибалльной шкале.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целями выполнения контрольной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний, приобретение навыков анализа профессиональной деятельности, базовых умений планирования, целеполагания, управления временным ресурсом.

2.1 Общие положения

Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно. В случае обнаружения факта несамостоятельного выполнения работы она к рассмотрению не принимается и не рецензируется.

Контрольная работа состоит из 20 вариантов, каждый из которых включает два задания разного типа: решение кейса или проблемной ситуации, анализ собственной профессиональной (учебной) деятельности. Для оформления аргументированного ответа рекомендуется ответить на опорные вопросы каждого задания.

2.2 Оформление контрольных работ

Контрольная работа оформляется в строгом соответствии с ОС ТУСУР 02-2013 «Работы студенческие по направлениям подготовки и специальностям гуманитарного профиля. Общие требования и правила оформления» (<https://regulations.tusur.ru/documents/71>).

Особое внимание следует обратить на оформление таблиц, схем, стиль и язык изложения. Необходимо обеспечить лаконичность и четкость формулировок, точность определений, разнообразие употребляемых слов, литературную форму выражения мысли. Важно проявлять соответствующую требовательность к отбору фактического материала, его систематизации, не допуская описательности, изложения однотипного материала, повторов.

Работа должна включать титульный лист (приложение А), содержание (задание 1, задание 2), основную часть (в соответствии с планом выполнения работы), список используемых источников.

В библиографический список включаются лишь те источники, на которые есть ссылки по тексту работы. Список формируется в порядке упоминания источников в работе. При отсылке к источнику в тексте работы, после упоминания о нем, проставляется номер в квадратных скобках (а в определенных случаях и страница), под которым он значится в списке источников.

При ссылке на источники, расположенные в сети Интернет, обязательно указываются автор публикации, название сайта и полный путь расположения ресурса.

2.3 Варианты и порядок выполнения контрольной работы

Выбор варианта контрольной работы осуществляется по общим правилам с использованием следующей формулы:

$$V = (N \times K) \operatorname{div} 100,$$

где V – искомый номер варианта,

N – общее количество вариантов,

K – код варианта,

div – целочисленное деление.

При $V = 0$ выбирается максимальный вариант.

Выбрав свой вариант, обучающийся должен письменно выполнить контрольную работу, оформить отчет и разместить его для проверки преподавателем в электронном курсе.

Вариант № 1

Задание 1. Используя понятие жизненного цикла, проанализировать профессиональную деятельность руководителя (на выбор обучающегося). В ответе отразить три стадии жизненного цикла, аргументированно, с доводами оформить текст. Рекомендуется использовать теоретический материал учебного пособия по дисциплине (п. 4.3).

Задание 2. Проанализируйте один из процессов организации (на выбор обучающегося), используя концепцию процессного подхода по следующим параметрам: владелец процесса, ресурсы, параметры (метрики и критерии, оценки результата), потребитель, входы и выходы процесса. Изобразить процесс в виде схемы. Определить проблему в функционировании процесса. Разработать рекомендации (1–2) по совершенствованию процесса.

Вариант № 2

Задание 1. Прочитайте кейс и предложите план действий, если бы вы являлись одним из трех заместителей И. Кима и еще не знали о планах компании относительно вас.

Реорганизация в *Lucent*

Корпорация *Lucent Technologies* планирует провести сокращение. Реорганизация должна привести к тому, что громоздкая структура, включавшая до октября 2020 г. одиннадцать крупных подразделений, значительно упростится – крупных подразделений останется только два. Реорганизация будет сопровождаться масштабными увольнениями управленческого персонала. К концу августа будут уволены около 30% всех топ-менеджеров (около 100 человек). Общая численность уволенных работников к концу июля составит 23 000 человек (10% всего штата). В числе прочих компанию покинет И. Ким, руководитель одного из направлений, считавшийся одним из самых перспективных молодых менеджеров. Как утверждают, И. Ким

уходит по собственному желанию, однако некоторое время он будет консультировать компанию по вопросам реструктуризации.

Задание 2. Провести анализ организационных коммуникаций и определить вид коммуникационной сети: оценить достоинства и недостатки. Организация выбирается обучающимся самостоятельно. Ответ должен быть аргументирован. Вид коммуникационной сети представить графически.

Вариант № 3

Задание 1. На основе приведенной информации подготовьте план первого рабочего дня.

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 25%, около 40% составляют молодые работники. Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители.

Вы утверждены начальником отдела маркетинга. С коллективом не знакомы, но о тяжелой ситуации в отделе информированы. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Если вы не сможете сразу показать себя хозяином положения, способным организатором, окажетесь под грузом «текучки», то вам будет трудно рассчитывать на успех в дальнейшем.

Продумайте, что и в какой очередности станете делать в первый день работы. Учтите, что подчиненные ожидают от вас советов, указаний, новой информации, сохранения или изменения привычного порядка, одобрения, похвалы.

Сознательно или бессознательно вас начнут сравнивать с предыдущим руководителем. Все ваши действия и слова будут оцениваться. На вас будут возлагать надежды.

Задание 2. Используя типологию управленческих карьер Е. Молл, проведите сравнительный анализ прагматичной и преобразующей карьеры по следующим показателям: ценностно-смысловые ориентации продвижения, последовательность занимаемых должностей, скорость продвижения. Приведите примеры данных видов карьеры (исторических деятелей, современных руководителей). Для этого используйте теоретический материал главы «Управление карьерой и жизненный цикл деятельности руководителя».

Вариант № 4

Задание 1. Проанализируйте принципы функционирования управленческой деятельности в организации (на выбор студента). Для этого используйте теоретический материал учебного пособия (п. 1.1). Ответ должен быть аргументирован, подтвержден примерами. Сделайте вывод о том, какие принципы управленческой деятельности нарушены, и разработайте три рекомендации по совершенствованию системы управления в организации.

Задание 2. Выберите руководителя (из органа исполнительной власти, муниципального учреждения или представителя бизнес-структуры). Проанализируйте стиль руководителя по следующим параметрам: приемы принятия управленческого решения; способ доведения решений до исполнителей; распределение ответственности; отношение к инициативе; отношение к дисциплине; стиль общения; мотивация сотрудников. Ответ должен быть аргументированным, с примерами.

Вариант № 5

Задание 1. Используя психобиографический метод, проанализируйте профессиональную деятельность руководителя (на выбор обучающегося) по следующим параметрам:

- 1) социально-демографические характеристики (пол, возраст, семейное положение);
- 2) общие способности (практический интеллект);
- 3) специфические способности (знания, умения, которые чаще проявляются в деятельности);
- 4) актуальные черты личности.
- 5) влияние психобиографических характеристик руководителя на функционирование и развитие организации.

Задание 2. Проведите анализ использования своего рабочего времени за неделю. Выявите «ловушки времени» и их причины. Разработайте решения по их ликвидации.

Вариант № 6

Задание 1. Опишите действия закона Парето в процессе управления временем в рамках профессиональной деятельности руководителя. Приведите примеры, нарушающие действия закона Парето из вашего личного опыта (учебной, трудовой деятельности).

Задание 2. Проанализируйте функционирование законов управления организацией (на выбор обучающегося). Для этого используйте теоретический материал учебного пособия (п. 1.1). Ответ должен быть аргументирован, подтвержден примерами. Сделайте вывод о том, какие законы нарушаются, разработайте пять рекомендаций по совершенствованию системы управления в организации.

Вариант № 7

Задание 1. Проанализируйте функционирование закономерностей управления организацией (на выбор обучающегося). Для этого используйте теоретический материал учебного пособия (п. 1.1). Ответ должен быть аргументирован, подтвержден примерами. Сделайте вывод о том, какие закономерности управления нарушаются, разработайте пять рекомендаций по совершенствованию системы управления в организации.

Задание 2. Распределите приведенные ниже цели по уровням и представьте их в виде дерева целей (графа): определите генеральную цель, цели первого, второго и иных уровней.

1. Повышение социальной и трудовой активности работников и улучшение социально-психологического климата в коллективе.
2. Повышение образовательного уровня сотрудников.
3. Развитие творческого потенциала.
4. Улучшение жилищно-бытовых условий.
5. Совершенствование медицинского обслуживания.
6. Совершенствование профессионально-квалификационной структуры сотрудников.
7. Совершенствование организации проведения отдыха сотрудников.
8. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками.
9. Повышение уровня жизни сотрудников.
10. Повышение квалификации сотрудников.
11. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда.
12. Обеспечение требуемого уровня социального развития коллектива.
13. Развитие форм участия в управлении производством.
14. Улучшение условий труда.
15. Укрепление трудовой и производственной дисциплины сотрудников.
16. Совершенствование техники безопасности.

Вариант № 8

Задание 1. Прочитайте текст, определите генеральную цель организации, используя технологию SMART.

Для того чтобы улучшить микроклимат организации, поднять производительность труда сотрудников, увеличить процент прибыли организации была определена главная проблема компании – неквалифицированный отбор персонала на вакантные должности.

Задание 2. Выберите один из органов исполнительной власти, проведите анализ его организационной структуры: вид, уровни управления, функциональные должности; определите основные достоинства и недостатки вида организационной структуры. Представьте организационную структуру в виде графа. Для этого используйте теоретический материал учебного пособия (п. 1.2). Ответ должен быть аргументирован, приведите подтверждающие примеры.

Вариант № 9

Задание 1. Сформулируйте ваши личные и профессиональные цели по технологии SMART. Разработайте план достижения ваших целей. Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения. Укажите наиболее важные задачи, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели. Просчитайте свое исполнительское и творческое время (в процентном соотношении). Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.

Задание 2. Проведите анализ адаптивной организационной структуры (на выбор обучающегося): вид, уровни управления, функциональные должности. Выберите конкретную организацию (учреждение), опишите достоинства и недостатки организационной структуры, вид коммуникационной сети. Представьте организационную структуру и коммуникационную сеть в виде отдельных графов. Для этого используйте теоретический материал учебного пособия (п. 1.2, 3.6).

Вариант № 10

Задание 1. Разработайте дерево целей по решению проблемы доступности медицинских услуг в сельской местности (для департамента здравоохранения). Дерево целей должно включать не менее пяти уровней.

Задание 2. Прочитайте ситуацию и подготовьте тезисы своего выступления.

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется с работой, поэтому часто приходится трудиться в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 25%, около 40% составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в отделе, в качестве рядового сотрудника.

Вы утверждены в должности начальника отдела в тот момент, когда там сложилась кризисная ситуация. Коллектив с вами не знаком. После работы должно состояться собрание отдела.

План тезисов выступления:

- Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
- Каковы мотивы вашего прихода в эту организацию и желания занять должность руководителя отдела?
- Как вы относитесь к своим обязанностям, правам? Какие задачи вы бы хотели решать?
- Что вы ожидаете от коллектива? В чем хотите найти поддержку и понимание?
- Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

С учетом того, что члены коллектива ждут от вас действий, соответствующих их личным предположениям, ваше выступление должно быть аргументированным, эмоциональным, но кратким и четким.

Вариант № 11

Задание 1. Используя базовую модель компетенций Дж. Клемпа, опишите деятельность руководителя учреждения культуры, образовательной организации, органа исполнительной власти (на выбор). Для ответа используйте теоретический материал учебного пособия (п. 3.3).

Задание 2. Используя модель деятельности А. Н. Леонтьева, разработайте план вашего карьерного развития. Изобразите его в виде схемы: потребность, мотив, цель, задачи, действия, операции. Рекомендуется использовать теоретический материал учебного пособия (п. 4.2).

Вариант № 12

Задание 1. Разработайте план ваших действий и дел для того, чтобы успешно закончить учебный год. Используйте матрицу Эйзенхауэра. Ответ представьте графически в виде матрицы.

Задание 2. Проведите анализ функционирования организационных и психолого-педагогических принципов управления в деятельности руководителя (на выбор обучающегося). Ответ должен быть аргументирован, подтвержден примерами. Разработайте три рекомендации по совершенствованию системы управления.

Вариант № 13

Задание 1. Прочитайте ситуацию. Разработайте мотивационные стимулы и показатели эффективности деятельности для каждой категории сотрудников.

В городе N в рамках федерального проекта был создан Образовательный центр. Центр занимается организацией повышения квалификации и переподготовки специалистов в области применения и использования цифровых технологий в профессиональной деятельности; также он проводит профориентационные мероприятия для студентов и школьников. В Центре работают 2 аналитика, 3 маркетолога, 5 методистов.

Целевая аудитория Центра – специалисты государственных и коммерческих предприятий, преподаватели системы общего, среднего профессионального и высшего образования, люди предпенсионного возраста.

Годовые показатели деятельности Центра:

- 5000 специалистов прошли курсы повышения квалификации или переподготовку;
- 1000 преподавателей системы образования (всех уровней) прошли курсы повышения квалификации или переподготовку;
- организовано и проведено 15 профориентационных мероприятий со школьниками и студентами.

Обязанности аналитиков: анализировать и прогнозировать информацию об опережающих цифровых технологиях в регионе, которые применяются и (или) будут внедряться; разрабатывать отчеты и передавать их в отдел развития (маркетинг) и в методический отдел.

Обязанности маркетологов: проводить PR-акции образовательных программ, привлекать потенциальных клиентов целевой группы, писать лэндинги, освещать информацию о Центре в СМИ.

Обязанности методистов: разрабатывать образовательные программы, привлекать экспертов с учетом запросов целевой группы и на основе отчетов аналитиков; организовывать и проводить профориентационные мероприятия.

Для выполнения задания рекомендуется ознакомиться с технологией разработки показателей эффективности.

Источники:

1. Ключевые показатели эффективности
(<https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi>).
2. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов
(http://iguip.narod.ru/sokolov/Kniga_KPI_Klochkov.pdf).

Задание 2. Проанализируйте ролевое поведение руководителя (на выбор обучающегося), используя классификацию И. Ансоффа. Ответ должен быть аргументирован, подтвержден примерами.

Вариант № 14

Задание 1. Используя типологию управленческих карьер Е. Молл, проведите сравнительный анализ отбывающей и эволюционной карьеры по следующим показателям: ценностно-смысловые ориентации продвижения, последовательность занимаемых должностей, скорость продвижения. Приведите примеры данных видов карьеры. Для этого используйте теоретический материал главы «Управление карьерой и жизненный цикл деятельности руководителя».

Задание 2. Проанализируйте эффективность управленческой деятельности, используя правила П. Друкера. Выбор руководителя на усмотрение обучающегося. Для аргументированного ответа рекомендуется использовать теоретический материал учебного пособия (п. 2.3).

Вариант № 15

Задание 1. Прочитайте суворовские принципы управления карьерой, отраженные в таблице. На основании данных принципов проанализируйте деятельность руководителя в выбранной вами организации или историческую личность. Ответ должен быть аргументирован, приведены факты и доводы.

Суворовские принципы управления личной карьерой

Принципы А. В. Суворова	Принципы управления карьерой
Деятельность есть величайшее из всех достоинств	Проявляйте активность!
Побеждает тот, кто меньше себя жалеет	Будьте решительны!
Ученье свет, а неученье – тьма. Необходимо непрерывное образование себя с помощью чтения	Развивайтесь!
Ближайшая к действию цель лучше дальней	Расставляйте приоритеты!
Время драгоценнее всего. Стоянием города не берут	Цените время!
Смотри на дело в целом	Помните о смысле и целях того, что делаете!
Ноша службы легка, когда дружно поднимают ее многие	Ищите единомышленников!

Задание 2. Определите факторы, усиливающие стресс и минимизирующие стресс. Оформите их в виде таблицы. Разработайте предложения средств, мероприятий по профилактике выгорания учителей средней общеобразовательной школы (не менее пяти).

Факторы: коммуникабельность, благожелательность, хладнокровие, снисходительность, высокий уровень притязаний (стремление к достижению цели, несколько превышающее возможности), зависть, тщеславие, пессимизм, подозрительность, ожидание неудачи, травма от измены, постоянное пребывание в рискованных ситуациях, бессонница, алчность, жадность, оптимизм, скромность, высокие интеллектуальные способности, толерантность, скрытность, суетливость, мнительность, быстрый ритм жизни, увлеченность, добродушие, спокойствие, язвительность, злость и конфликтность, сдержанность.

Вариант № 16

Задание 1. Проанализируйте свое рабочее (учебное) время за неделю с помощью категорий «Дела», «Сервис» и «Пустота». Сделайте аргументированный вывод: что необходимо развивать, что менять и как вы планируете это делать. Заполните таблицу «Анализ рабочего времени».

Пояснение категорий. «Дела» – продуктивная деятельность, которая будет кем-то оценена и оплачена. «Сервис» – от этого вперед не продвигаемся, за это никто не заплатит, но без этого нельзя двигаться дальше (например, поговорил с коллегой, обидевшейся на шефа; убрал лишние вещи с рабочего стола). «Пустота» – время провели, результата – ноль. Такие дела называются «поглотителями времени».

Анализ рабочего времени

Дела	Сервис	Пустота

Задание 2. Проанализируйте ролевое поведение руководителя (на выбор обучающегося), используя классификацию Г. Минцберга. Ответ должен быть аргументирован, подтвержден примерами.

Вариант № 17

Задание 1. Используя модель компетенций Т. Д. Гладилиной, проанализируйте профессиональную деятельность руководителя (на выбор обучающегося). Ответ должен быть аргументирован, подтвержден доводами и фактами.

Задание 2. Проанализировать внешнюю коммуникацию между органом исполнительной власти (на выбор обучающегося) и населением по методике «5С». Привести по три примера, в которых сообщение, обращение органа исполнительной власти соответствует методике «5С» и три примера с нарушением данной методики. Ответ должен быть аргументированным.

Вариант № 18

Задание 1. Дайте общую формулировку понятию «эмоциональное выгорание», определите факторы, которые провоцируют возникновение данного состояния. Проранжируйте зафиксированные факторы риска возникновения эмоционального выгорания. Составьте план мероприятий по решению проблемы эмоционального выгорания руководителя (на выбор). Представьте полученные результаты.

Задание 2. Используя концепции О. И. Генисаретского и Т. Ю. Базарова, конкретизируйте кластеры компетенций и их составляющие (инновационность, диалогичность, лидерство) для профессиональной деятельности руководителя муниципальной библиотеки. Рекомендуется использовать теоретический материал учебного пособия (п. 3.2). Ответ должен быть аргументированным.

Вариант № 19

Задание 1. На основе рассказа И. Хакамады о своем управленческом пути выделите факторы ее карьерной успешности.

«По социальному происхождению я принадлежу к среднему классу, т. е. к людям не бедствующим, но живущим достаточно скромно, без полезных связей, которые помогают продвинуться. И очень рано поняла, что все придется делать самой. Поступила на экономический факультет в МГУ, училась на отлично, но все равно после окончания учебы долго мыкалась. Хотела заниматься наукой, а чтобы попасть на кафедру или в аспирантуру, нужно было опять-таки иметь связи и быть членом КПСС. Одно время даже работала ночным сторожем. Потом решила уехать на Север, где с анкетными данными было проще. В конце концов устроилась во втуз при ЗИЛе. Очень быстро защитила диссертацию, студенты меня любили. Потом бросила все, чего достигла к тридцати годам.

Мы с Константином Боровым создали кооператив. Потом была РТСБ, первая российская биржа...».

«Система продвижения по коридорам власти такова, что каждая ступенька вверх уничтожает кусочек вашей независимости и индивидуальности. Надо быть очень сильным и хитрым человеком, чтобы не сломаться».

«Должность генсека партии «Экономическая свобода» – это был абсолютно просчитанный ход, эпатаж общества, если хотите. В яростном желании делать все не так, как при коммунизме, много инфантилизма. Должность генсека, в принципе, – нормальная исполнительская должность. А то, что ее заняла я (идея Борового), – тоже эпатаж: женщина-генсек, это в нашем-то обществе, где за карьеру, в науке ли, в политике, на производстве, женщине приходится биться и биться!».

«У меня отличный стилист Саша Петров. Я люблю короткие стрижки, и он адаптирует применительно ко мне современные модели причесок, подчеркивая мой восточный стиль. Раз в неделю, по воскресеньям, – массаж, сауна, аэробика в женском клубе в Крылатском. Слежу за модой. Беру из нее то, что, на мой взгляд, мне подходит. Косметика французская. Ни одной фирмы выделить не могу, просто доверяю французским косметологам».

Источник: Ирина Хакамада, «Газета для женщин», 1994, № 14.

Задание 2. Дайте общую формулировку понятию «синдром хронической усталости», определите факторы, которые провоцируют возникновение данного состояния. Проранжируйте зафиксированные факторы риска возникновения синдрома хронической усталости. Составьте план мероприятий по профилактике синдрома хронической усталости руководителя (на выбор).

Вариант № 20

Задание 1. Используя SMART-технология целеполагания, разработайте дерево целей (восемь уровней) для решения проблемы отсутствия городских пространств для молодежи. Рекомендуется использовать теоретический материал учебного пособия (п. 3.6).

Задание 2. Используя трехуровневый конструкт компетенции В. А. Ганзена, проанализируйте профессиональную деятельность руководителя органа исполнительной власти, учреждения культуры, директора образовательного учреждения (на выбор обучающегося). Для аргументированного ответа рекомендуется использовать теоретический материал учебного пособия (п. 3.1).

ЛИТЕРАТУРА

1. Дегтярева, Н. А. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / Н. А. Дегтярева. – Томск : ТУСУР, 2021. – 83 с. – URL: <https://edu.tusur.ru/publications/9470> (дата обращения: 10.11.2021).

2. Дегтярева, Н. А. Управленческие компетенции : учеб. пособие / Н. А. Дегтярева. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2021. – 156 с.

Дополнительные источники по организации самостоятельной работы

1. Гид студента : электронный курс. – URL: <https://study.tusur.ru/tdo> (Меню студента – Гид студента).

2. Современные образовательные технологии [Электронный ресурс] / под общ. ред. Л. Л. Рыбцовой. – М. : Юрайт, 2020. – 92 с. – URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennye-obrazovatelnye-tehnologii-454848#page/1> (дата обращения: 02.10.2021).

3. Куклина, Е. Н. Организация самостоятельной работы студента [Электронный ресурс] / Е. Н. Куклина, М. А. Мазниченко, И. А. Мушкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 235 с. – URL: <https://urait.ru/viewer/organizaciya-samostoyatelnoy-raboty-studenta-452858#page/1> (дата обращения: 02.10.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ А**Пример оформления титульного листа отчета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

Контрольная работа

по дисциплине
«Управленческие компетенции»
Вариант № ...

Студент гр. ____
____ И. О. Фамилия
« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель
канд. ист. наук, доцент каф. АОИ
____ Н. А. Дегтярева
« ____ » _____ 20__ г.

Томск 20__