

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления, экономики и финансов  
Центр магистратуры



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Д.А. Таюрский

\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## **Программа дисциплины**

Тренинг Эффективный управленец

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление городским развитием

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Роднянский Д.В. (кафедра государственного и муниципального управления, Институт управления, экономики и финансов), drodnyansky@gmail.com ; доцент, к.н. (доцент) Ясницкая Я.С. (кафедра государственного и муниципального управления, Институт управления, экономики и финансов), Yana.Yasnitskaya@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-1	владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач
ПК-11	способностью осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников
ПК-13	способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза
ПК-15	способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации
ПК-8	владением принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен демонстрировать способность и готовность:

Участвовать и управлять коммуникационным процессом, знать основные методики ведения переговоров, уметь писать резюме и участвовать в собеседовании при приеме на работу.

Студент должен демонстрировать готовность к управлению процессом развития собственной карьеры, управлению изменениями.

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.4 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление (Управление городским развитием)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 2 курсе в 3 семестре.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 30 часа(ов), в том числе лекции - 8 часа(ов), практические занятия - 22 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 78 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет с оценкой в 3 семестре.

### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Самоменеджмент	3	2	8	0	26

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
2.	Тема 2. Управление изменениями	3	4	8	0	26
3.	Тема 3. Переговоры	3	2	6	0	26
	Итого		8	22	0	78

## 4.2 Содержание дисциплины (модуля)

### Тема 1. Самоменеджмент

Понятие самоменеджмента. Основные направления самоменеджмента. Соотношение понятий "самоменеджмент", "тайм-менеджмент", "лайф-менеджмент". Хронометраж рабочего времени. Анализ продуктивности рабочего дня. Целеполагание в самоменеджменте. SMART-технология в постановке цели. Карта стратегических долгосрочных целей. Соотношение понятий "цель", "ценность", "миссия". Планирование в самоменеджменте. Инструменты краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования. "Жесткие", "гибкие", "результатоориентированные" задачи. Бюджетирование задач. Мотивация. Инструменты самомотивации. Приоритезация.

### Тема 2. Управление изменениями

Концепция управления изменениями. Стадии внедрения изменений. Уровни управления изменениями. Компоненты процесса преобразований (Методика McKinsey). Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Модель организационных изменений К. Левина. Жизненный цикл организации и необходимость изменений. Модель управления изменениями Л. Грейнера

### Тема 3. Переговоры

Переговоры: виды и функции. Жесткие, конфликтные переговоры. Подготовка к переговорам. Правила эффективных переговоров. Техники перехвата и удержания управления. Эмоциональный фон переговоров. Невербальная коммуникация. Типичные ошибки переговорщиков. Давление и манипуляции в переговорах. Виды манипуляций и варварства.

Манипуляторы и их мотивы. Варвары и их мотивы. Как распознать манипуляции. Методы противодействия манипуляциям. 7 техник противостояния манипулятору и варвару.

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) включает оценочные материалы, направленные на проверку освоения компетенций, в том числе знаний, умений и навыков. Фонд оценочных средств включает оценочные средства текущего контроля и оценочные средства промежуточной аттестации.

В фонде оценочных средств содержится следующая информация:

- соответствие компетенций планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю);
  - критерии оценивания сформированности компетенций;
  - механизм формирования оценки по дисциплине (модулю);
  - описание порядка применения и процедуры оценивания для каждого оценочного средства;
  - критерии оценивания для каждого оценочного средства;
  - содержание оценочных средств, включая требования, предъявляемые к действиям обучающихся, демонстрируемым результатам, задания различных типов.
- Фонд оценочных средств по дисциплине находится в Приложении 1 к программе дисциплины (модулю).

## **7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Онлайн-школа Владимира Тарасова - <https://premiummanagement.com/>

Организация времени - <http://www.improvement.ru/>

Самоменеджмент и самомотивация - <https://www.radislavgandapas.com/>

Таллинская школа менеджеров - <http://www.tarasov.ru/>

Школа бизнеса СИНЕРГИЯ - <http://sbs.edu.ru/>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ**

Формы организации работы студентов:

Индивидуальная форма - углубленная индивидуализация обучения, когда каждому студенту дается самостоятельное задание и предполагается высокий уровень познавательной активности и самостоятельности каждого студента. Данная форма используется при выполнении заданий для самостоятельной работы, углублении знаний и ликвидации в них пробелов.

Групповая форма - предусматривает разделение группы студентов на подгруппы для выполнения определенных одинаковых или различных заданий, выполнение практических работ, решение заданий.

Работа в команде - совместная работа студентов в группе при выполнении практических работ и интерактивных заданий. Данная форма относится к групповой форме.

Фронтальная форма - предполагает совместную деятельность всей учебной группы: преподаватель ставит для всех одинаковые задачи, излагает программный материал, студенты работают над одной проблемой.

Преподаватель спрашивает всех, беседует со всеми, контролирует всех и т.д. Студентам обеспечивается одновременное продвижение в учении.

Собеседование - обсуждение проблемных вопросов.

В рамках данного тренинга активно используются такие формы работы, как деловые и ролевые игры, отработка определенных навыков, разбор кейсов, дискуссии по проблемным вопросам, мозговой штурм, командная работа, подготовка презентаций.

### Кейс-метод

Кейс-метод - это описание ситуации, действительных событий, имевших место в процессе профессиональной деятельности в словах, цифрах и образах, в которых надо предложить варианты действий. В данной технологии учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы.

Технология case-study ('кейс-стади') используется практически всеми бизнес-школами мира в обучении будущих менеджеров применять теоретические знания на практике.

Подготовка к решению кейсов включает в себя следующие этапы:

1. Разработка задания для студентов и возможных вопросов для ведения дискуссии и презентации кейса;
2. Описание предполагаемых действий студентов и преподавателя в момент обсуждения кейса.
3. Разбор студентами кейса и предложение своих вариантов решения;
4. Выделение наиболее важных и проблемных аспектов исследуемого вопроса.
5. Предложение возможных путей интерпретации проблем, затронутых в сообщении или докладе.
6. Выработка целостного текста устного выступления.

Метод кейсов предполагает, что каждый студент изучает кейс самостоятельно, а потом обсуждает его в небольшой группе. После этого проводится обсуждение проблем со всей группой.

Способы применения кейсов.

Учебное занятие с использованием методов решения задач или анализа конкретной ситуации предполагает, что:

- в процессе индивидуальной работы студенты знакомятся с материалами ситуации (задачей) и готовят свои документы по вопросам, представленным в схеме анализа;
- в ходе групповой работы (по 5-6 человек) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста и плакатов для презентации на сессионном заседании;
- в процессе сессионной работы каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации (задачи), отвечает на вопросы участников других групп и уточняет свои предложения, а после окончания докладов дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Итогом работы над кейсом является как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов.

Ряд кейсов сдается как письменная работа студентов.

Деловая игра - метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности.

Характерные признаки деловой игры можно представить следующим перечнем[2]:

Моделирование процесса труда (деятельности) руководящих работников и специалистов предприятий и организаций по выработке управленческих решений.

Реализация процесса 'цепочки решений'. Поскольку в деловой игре моделируемая система рассматривается как динамическая, это приводит к тому, что игра не ограничивается решением одной задачи, а требует 'цепочки решений'. Решение, принимаемое участниками игры на первом этапе, воздействует на модель и изменяет её исходное состояние. Изменение состояния поступает в игровой комплекс, и на основе полученной информации участники игры вырабатывают решение на втором этапе игры и т. д.

Распределение ролей между участниками игры.

Различие ролевых целей при выработке решений, которые способствуют возникновению противоречий между участниками, конфликта интересов.

Наличие управляемого эмоционального напряжения.

Взаимодействие участников, исполняющих те или иные роли.

Наличие общей игровой цели у всего игрового коллектива.

Коллективная выработка решений участниками игры.

Многоальтернативность решений.

Наличие системы индивидуального или группового оценивания деятельности участников игры.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

#### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление" и магистерской программе "Управление городским развитием".

Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.4 Тренинг Эффективный управленец

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление городским развитием

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

**Основная литература:**

1. Государство и экономика: оптимальные механизмы распределения ресурсов: Монография / А.Б. Кцоев. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 233 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль). (обложка) ISBN 978-5-369-01078-5// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=313050>
2. Экономика общественного сектора: Учебное пособие / Г.А. Ахинов, Е.Н. Жильцов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 345 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003104-0// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=333395>
3. Экономика и финансы общественного сектора: Учебник / Е.В. Пономаренко. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 377 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-005663-0// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=350942>

**Дополнительная литература:**

1. Экономика образования: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, В.А. Панин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 219 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009086-3// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=423338>
2. Институциональная экономика: Учебное пособие / Н.В. Василенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009786-2// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=483491>
3. Социальная политика: Учебное пособие / Г.А. Ахинов, С.В. Калашников. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-003549-9// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=396225>



Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.4 Тренинг Эффективный управленец

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.04.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Управление городским развитием

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.