

Российский государственный педагогический
университет им. А. И. Герцена

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

*Допущено Учебно-методическим объединением
по направлениям педагогического образования
Министерства образования и науки РФ
в качестве экспериментального учебно-методического пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлениям педагогического образования*

Санкт-Петербург
Издательство РГПУ им. А. И. Герцена
2007

*Публикуется за счет средств
инновационной образовательной программы
РГПУ им. А. И. Герцена на 2007–2008 годы
«Создание инновационной системы подготовки специалистов
в области гуманитарных технологий в социальной сфере»*

Рецензенты-эксперты: канд. пед. наук, доц. **О. Н. Крылова** (РГПУ им. А. И. Герцена); д-р филос. наук, проф. **К. С. Пигров** (Санкт-Петербургский государственный университет)

Т 38 **Технологии** управления в социальной сфере: Учебно-методический комплекс / Л. А. Громова, А. П. Панфилова, А. В. Кондрашин, Н. Л. Леонтьева, А. В. Рубашов, И. С. Петрова; Под ред. Л. А. Громовой. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 237 с.

ISBN 978–5–8064–1304–9

Издание направлено на формирование системы теоретических знаний в области управления социальной сферой, развитие способности и готовности студентов принимать решения в процессе разработки и реализации гуманитарных технологий в менеджменте социальной сферы.

Пособие выполнено в контексте концептуальных идей инновационной образовательной программы РГПУ им. А. И. Герцена на 2007–2008 годы «Создание инновационной системы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий в социальной сфере» в рамках приоритетного национального проекта «Образование».

ББК 74.58я73

ISBN 978–5–8064–1304–9

© Коллектив авторов, 2007

© Н. М. Сергеева, оформление обложки, 2007

© Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Общая характеристика модуля.....	4
II. Учебно-методические комплексы учебных дисциплин модуля «Технологии управления в социальной сфере».....	10
УМК учебной дисциплины «Гуманитарные технологии социального менеджмента»	10
УМК учебной дисциплины «Технологии формирования деловой этики»	40
УМК учебной дисциплины «Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом».....	63
УМК учебной дисциплины «Гуманитарные технологии корпоративного обучения в социальной сфере».....	92
УМК учебной дисциплины «Управление проектами в социальной сфере».....	166
III. Требования по подготовке и оформлению итоговой аттестационной работы. Критерии оценки	232

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОДУЛЯ

Модуль способствует пониманию принципов, подходов и методов, используемых при управлении организациями социальной сферы федерального, регионального, муниципального уровня. Освоение модуля обеспечивает обучающимся возможность эффективной управленческой деятельности, обеспечивая их включенность в процессы управления организационными системами, реализации управленческих программ и проектов, направленных на развитие социальной сферы в России. В процессе освоения модуля обучающиеся знакомятся с основами теории и практики проектной деятельности в социальной сфере, принципами и закономерностями профессионального и личностного роста менеджера, стратегиями и тактикой внедрения гуманитарных технологий в процесс управления, гуманитарными методами корпоративного обучения и управления деловой этикой. Перечисленные позиции отражают современные подходы к современному менеджменту, что обеспечивает подготовку управленцев высокого уровня профессиональной компетентности для социальной сферы.

Степень новизны модуля

Новый, частично реализуемый в рамках образовательной магистерской программы «Менеджмент в социальной сфере», второго высшего образования (специальность «Менеджмент организации»), программы дополнительного образования МВА. Учебные дисциплины модуля могут реализоваться в рамках подготовки магистров по образовательным программам «Менеджмент в образовании», «Гостиничный и туристический бизнес», «Международный бизнес» и др.

Цель: развитие профессиональной компетентности студентов, обучающихся менеджменту на основе освоения современных гуманитарных технологий стратегического управления организацией социальной сферы.

Задачи:

- сформировать систему теоретических знаний в области гуманитарных технологий управления организацией социальной сферы;
- актуализировать знания, способствующие пониманию сущности и специфики управления развитием социальной сферой;
- формировать готовность студентов использовать технологии управления социальной сферой и развить на этой основе способности решать профессионально-управленческие задачи управления;

- ознакомить с инновационным опытом управления социальной сферой средствами внедрения гуманитарных технологий;
- тренировать способности анализировать и совершенствовать деятельность организации социальной сферы на основе понимания закономерностей ее становления и развития;
- стимулировать активность будущих менеджеров внедрять современные гуманитарные технологии как инструменты управления развитием организационной системы, разрабатывать инновационные программы в процессе оптимизации функционирования организации социальной сферы.

Результаты, востребованные на рынке труда, определяются следующими сформированными компетенциями:

- способность и готовность применять гуманитарные технологии управления социальной сферой;
- способность и готовность применять гуманитарные технологии формирования деловой этики;
- способность и готовность осуществлять самоменеджмент;
- способность и готовность внедрять гуманитарные технологии в процессе корпоративного обучения;
- способность и готовность осуществлять проектную деятельность;
- понимание особенностей и механизмов управления социальной сферой средствами внедрения гуманитарных технологий;
- понимание тенденций развития социальной сферы и сущности инновационных процессов в современном менеджменте;
- готовность планировать, организовывать и осуществлять управленческую деятельность по различным направлениям развития организационной системы, проводить оценку ее реального состояния и тенденций развития с целью подготовки обоснованного управленческого решения.

Основное содержание модуля

Модуль состоит из пяти учебных курсов (15 кредитов):

1. Гуманитарные технологии социального менеджмента (108 час. — 36 ауд.) — 3 кредита. Разработчик УМК А. В. Кондрашин

Учебная дисциплина «Гуманитарные технологии социального менеджмента» направлена на овладение знаниями в области теории и методологии «Социального менеджмента» в области управления организациями социальной сферы и формирования практических навыков для решения конкретных социальных проблем в организации и освоения механизмов реализации управленческих решений.

Роль дисциплины состоит в формировании компетентности в области профессиональной деятельности менеджмента — обеспечение эффективного управления организацией, организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития, понимание содержания важнейших функций социального менеджмента: планирование, контроль, организация.

2. Технологии формирования деловой этики (108 час. — 36 ауд.) — 3 кредита. Разработчик УМК — Н. Л. Леонтьева

Программа «Технологии формирования деловой этики» направлена на формирование системного представления о возможностях этики как эффективного регулятора социальных отношений в организациях и обществе в целом, на овладение навыками гуманитарных технологий построения этического пространства деловой среды и представляет собой аналитическую учебную дисциплину, состоящую из:

- истории, теории и практики этики деловых отношений в области управления социальной сферой;
- теоретических, методических и практических вопросов, касающихся проблематики этических регулятивных механизмов профессиональных отношений и нравственной мотивации социального менеджмента;
- анализа текстов отечественных и зарубежных профессиональных этических кодексов социального менеджмента, делового человека, социального работника и овладение способами моделирования этических кодексов;
- рассмотрения критериев принятия этически сложных решений управленческих проблем в социальной сфере и овладение технологиями эффективного делового общения, способами нейтрализации конфликтогенов и продуктивного разрешения конфликтов;
- рассмотрения основных этических принципов и концепций справедливости в теории и практике деловых отношений сотрудников социальных служб;
- управления этикой и социальной ответственностью организаций;
- влияния личностно-нравственных черт менеджера на поведение, карьеру, стиль управления и качество социальной работы, овладение технологиями самодиагностики, мониторинга и контроля уровня этичности менеджмента, диагностики нравственно-психологического климата коллектива;

– служебного этикета и имиджа руководителя службы социальной сферы, овладение этикетными формами делового поведения, технологиями профессионального слушания.

3. Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом (108 час. — 36 ауд.) — 3 кредита. Разработчик УМК А. В. Рубашов

Учебная дисциплина «Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом» направлен на формирование у студентов профессиональных компетенций в области самоорганизации (организации личного труда):

- способность и готовность эффективно использовать рабочее и личное время;
- способность и готовность эффективной организации труда подчиненных;
- способность и готовность управления своей деловой карьерой;
- способность и готовность создания и улучшения своего имиджа;
- способность и готовность организации своего рабочего места;
- способность к качественной подготовке к публичным выступлениям;
- готовность проведения деловых собраний, совещаний и переговоров;
- способность и готовность эффективного взаимодействия с внутренними и внешними деловыми партнерами;
- способность и готовность к самоорганизации здоровья и психологической подготовке к управленческой деятельности.

4. Гуманитарные технологии корпоративного обучения в социальной сфере (108 час. — 36 ауд.) — 3 кредита. Разработчик УМК А. П. Панфилова

В процессе изучения дисциплины осуществляется формирование организационно-педагогической компетентности, проявляющейся в практическом представлении о роли моделей, гуманитарных технологий, методов обучения на рабочем месте, стилей и техник корпоративного обучения и развития персонала конкурентным ключевым компетентностям в профессиональной деятельности. Также в процессе обучения реализуется развитие игротехнических и интерактивных умений и навыков для обучения и эффективного взаимодействия с персоналом и деловыми партнерами.

5. Управление проектами в социальной сфере (108 час. — 36 ауд.) — 3 кредита. Разработчики УМК — Л. А. Громова, И. С. Петрова

Учебный курс «Управление проектами в социальной сфере» знакомит студентов с технологиями разработки, написания, презентации, реализации и маркетинга проектов; формирует знания и навыки по управлению проектами с учетом мировых и отечественных достижений и стандартов. Полученные знания могут применяться в практической деятельности в период прохождения учебной и стажерской практики, а также для подготовки проектов к участию в конкурсах на получение грантов.

Итоговая аттестация

Подготовка и защита письменного мини-проекта по итогам изучения учебных дисциплин модуля. Объем проекта — 4000–5000 слов (15 страниц).

Используемые в модуле гуманитарные технологии обучения и оценивания:

- широкая междисциплинарная интеграция в выработку содержания и методологии построения модуля;
- интеграция гуманитарных и естественнонаучных методов исследований;
- включение в образовательный процесс интерпретации смысла действий его участников;
- технологии проектирования деятельности, документов, материалов;
- активные методы обучения, кейс-стади, тренинги, деловые и имитационные игры.

Перспективные направления специализации магистерских и аспирантских программ:

- подготовка гуманитарных технологов в области управления социальной сферой;
- подготовка специалистов по организации корпоративного обучения;
- переподготовка и повышение квалификации руководителей организаций социальной сферы, кадрового резерва;
- подготовка экспертов и консультантов для реализации задач внедрения гуманитарных технологий в современный менеджмент организаций.

Перспективные направления научно-исследовательской деятельности

- оценка влияния различных факторов на функционирование организационных систем;
- информационное сопровождение внедрения гуманитарных технологий в процесс управления организаций социальной сферы;
- разработка и экспертиза программ и проектов, направленных на развитие организаций социальной сферы средствами активизации профессионального и личностного потенциала сотрудников;
- гуманитарные технологии управления деловой средой организации;
- инновационные процессы в организации социальной сферы и др.

Связь модуля с другими модулями

Модуль может рассматриваться отдельно как средство повышения квалификации специалиста в области гуманитарных исследований. Образовательный модуль «Технологии управления в социальной сфере» может соотноситься и сопрягаться с процессом обучения студентов по следующим образовательным модулям инновационной программы: «Технологии управления образовательными системами», «Технологии мотивации персонала в организации», «Технологии управления конфликтом», «Технологии социального партнерства в сфере образования», «Технологии формирования корпоративной культуры», «Технологии модерации в сфере социального взаимодействия», «Технологии гуманитарной экспертизы и социального аудита», «Технологии социального мониторинга».

II. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ КОМПЛЕКСЫ УЧЕБНЫХ ДИСЦИПЛИН МОДУЛЯ «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ»

УМК УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

Трудоемкость — 108 часов (3 зачетные единицы)

Из них аудиторных — 36 часов, в том числе:

лекций — 18 часов;

практических занятий — 18 часов.

Самостоятельная работа — 72 часа

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО КУРСУ «ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Концепция курса и его связь с отраслями гуманитарных знаний

Программа учебной дисциплины подготовлена в рамках инновационного проекта «Гуманитарный технолог» в соответствии с требованиями модуля № 24 «Технологии управления в социальной сфере» и предназначена для освоения студентами, обучающимися по направлениям и специальностям «Менеджмент», квалификация — «магистр менеджмента» и другие специальности, реализуемые в РГПУ им. А. И. Герцена.

Место и роль дисциплины в системе подготовки гуманитарного технолога. Учебная дисциплина «Гуманитарные технологии социального менеджмента» направлена на овладение знаниями в области теории и методологии «Социального менеджмента» в области управления организациями социальной сферы и формирования практических навыков для решения конкретных социальных проблем в организации и освоение механизмов реализации управленческих решений.

Роль дисциплины состоит в формировании у будущего менеджера компетентности в области профессиональной деятельности менеджера — обеспечение эффективного управления организацией,

организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития, понимание содержания важнейших функций социального менеджмента: планирование, контроль, организация.

Данный курс является междисциплинарным базируется на ряде управленческих дисциплин: «Теория организации», «Основы менеджмента», «Менеджмент в социальной сфере» и освещает вопросы направлений — современные проблемы менеджмента, экономические аспекты управленческой деятельности, методы стратегического менеджмента, организационное поведение, маркетинг, особенности управления в социальной сфере, экономические основы управления в социальной сфере, предпринимательство в социальной сфере; основы менеджмента, философия, социология, экономическая теория, психология и педагогика.

Цель дисциплины: сформировать компетентность использования гуманитарных технологий в управлении социальной сферой, на основе понимания теории и практики применения социальных методов в управлении социально-экономическими процессами, и на основе изучения основ современной теории социального управления сформировать у студентов компетенции менеджеров.

Задачи дисциплины: для достижения указанной цели в процессе преподавания необходимо решить следующие задачи, связанные с процессом становления управленческих компетенций:

- сформировать систему теоретических знаний в области управления организациями социальной сферы;
- углубить понимание законов функционирования и развития социальных организаций с учетом достижений различных концепций менеджмента;
- сформировать у студентов готовность к анализу различных факторов внешней и внутренней среды социальной организации с целью оптимизации процесса принятия управленческих решений;
- развить способность и готовность критической оценки к выбору средств и методов управления в конкретной ситуации;
- развить способность и готовность самостоятельной работы с научной литературой.

Технологии обучения: тренинги, организационно-деятельностные и ролевые игры, case-study, компьютерные симуляции, исследовательская работа в группах, разработка совместных и индивидуальных проектов, проблемное обучение, дискуссии, круглые столы, написание эссе, выполнение контрольных работ, участие в конференциях, индивидуальное консультирование.

Технологии оценивания: работа студента оценивается на основе балльно-рейтинговой системы (100 баллов за освоение дисциплины).

Виды текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется на семинарских и других видах занятий в ходе решения тестов, учебных ситуаций и др. Это позволяет закреплять полученные знания, отрабатывать навыки принятия решений и навыки самооценки знаний.

Критерии для проведения текущего контроля: результаты ответов на вопросы, задания, в том числе тестовые, конкретные ситуации, участие в дискуссиях по ключевым понятиям менеджмента, участие и эффективность работы в малых группах.

Форма итоговой аттестации — тестирование.

В результате изучения данной дисциплины студент сможет продемонстрировать:

- способность и готовность разбираться в основных понятиях и категориальном аппарате;
- готовность анализировать предприятие как социально-экономический феномен;
- понимать социальную организацию предприятия, уметь анализировать его социальную структуру;
- понимать и осуществлять социальные функции трудового коллектива предприятия;
- анализировать социальный потенциал трудового коллектива предприятия;
- владеть методическими основами социального менеджмента;
- разбираться в вопросах социального целеполагания;
- осуществлять социальное планирование, социальный контроль в социальной сфере;
- понимать организационную структуру предприятия, владеть вопросами организации социального менеджмента;
- понимать новые инновационные подходы к управлению социальными процессами на предприятии.

Организация самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов по изучаемой дисциплине предполагает:

- изучение учебной литературы по тематике;
- подготовку к участию на семинарских и практических занятиях, в дискуссиях и круглых столах, участие в конференциях;
- подготовку докладов по отдельным темам дисциплины;
- участие в тренингах, организационно-деятельностных и ролевых играх;

- исследовательская работа в группах, разработка совместных и индивидуальных проектов,
- написание эссе, выполнение контрольных работ.

Распределение часов по темам и видам учебных занятий различных форм обучения

Учебно-тематический план изучения дисциплины (очное обучение)

Темы лекций и семинарских занятий	Всего тру- доем- кость	Всего ау- дит. час.	Лек- ции	Семи- нары	Сам. рабо- та
Тема 1. Методологические основы социального менеджмента	10	4	4	–	6
Тема 2. Социальная политика государства: социальные службы как институциональная основа управления	5	2	2	–	3
Тема 3. Организационные структуры и механизмы функционирования структур социального менеджмента	7	2	–	2	5
Тема 4. Социальная организация как объект социального менеджмента	5	2	2	–	3
Тема 5. Особенности нормативно-правового регулирования организаций социальной сферы на всех уровнях управления, права граждан как потребителей социальных услуг	7	2	–	2	5
Тема 6. Технология социального менеджмента	5	2	2	–	3
Тема 7. Управление реструктуризацией организаций социальной сферы: цели, задачи, методы, практический опыт	7	2	–	2	5
Тема 8. Органы власти и управления социальной сферой	5	2	2	–	3
Тема 9. Технологии социальной работы с отдельными категориями граждан	7	2	–	2	5
Тема 10. Управление персоналом, оплатой и стимулированием труда в организациях социальной сферы	5	2	2	–	3
Тема 11. Проблемы стратегического и текущего планирования функционирования и развития организаций социальной сферы	7	2	–	2	5
Тема 12. Региональные модели управления социальной работой	5	2	2	–	3

Тема 13. Корпоративный, инвестиционный и инновационный менеджмент в организациях социальной сферы	7	2	-	2	5
Тема 14. Зарубежная практика социального менеджмента	5	2	2	-	3
Тема 15. Оценка социально-демографических процессов	7	2	-	2	5
Тема 8. Круглый стол: Современные принципы, методы и технологии менеджмента, проблемы и опыт их использования в управлении организациями социальной сферы. Социальное партнерство	14	4	-	4	10
Всего:	108	36	18	18	72

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

І. Лекционные занятия

Тема 1. Методологические основы социального менеджмента

Принципы как руководящие правила социального менеджмента. Принципы социального управления Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, А. Гастева, Ф. Дунаевского и др.

Функции социального менеджмента: социальное планирование, социальное стимулирование, социальный контроль, социальная организация. Современные концепции предприятия и его функций.

Методы социального менеджмента на предприятии: прямые и косвенные; организационно-административные, экономические, социально-психологические. Организационно-административные методы: оргметоды, методы организационно-стабилизирующего воздействия, административно-распорядительного воздействия, методы дисциплинарного воздействия.

Экономические методы социального менеджмента: экономическое прогнозирование, программирование и планирование, бюджетирование, хозяйственный расчет, экономическое стимулирование.

Социально-психологические методы управления: социального нормирования, воспитательные методы, методы социального регулирования, методы активизации новаторства и др.

Эволюция методологии социального менеджмента. Инновации в социальном менеджменте.

Технология социального менеджмента. Понятие и сущность технологии социального управления на предприятии. Структура процесса

принятия управленческого решения. Реализация и контроль выполнения решений.

Тема 2. Социальная политика государства: социальные службы как институциональная основа управления

Цели и задачи социальной политики. Сущность социальной политики. Субъекты социальной политики. Формы и направления социальной политики. Роль государства.

Направления государственной социальной политики в РФ. Адресность социальной политики: причины и факторы ее осуществления.

Понятие социальной структуры. Социальная стратификация. Современные представления о классах. Модели классовой структуры общества.

Социально-классовая структура российского общества.

Природа социальной организации. Человек в организации.

Тема 3. Социальная организация как объект социального менеджмента

Социальная организация предприятия. Модели социальной организации.

Органическая модель О. Конта и Г. Спенсера. Модель общины и общественной организации Ф. Тенниса. Бюрократическая модель М. Вебера. Системная модель Т. Парсонса. Значение изучения моделей социальной организации предприятия для совершенствования социального менеджмента.

Социальные процессы функционирования и развития предприятия. Коллективность как неотъемлемое свойство социального развития предприятия. Коллектив, его формирование и упрочение как объект социального управления.

Социальная структура трудового коллектива. Социальные функции трудового коллектива предприятия и бизнеса (фирмы). Проблемы, их реализация в управлении социальными процессами.

Социальный потенциал трудового коллектива предприятия и направления его эффективной реализации.

Тема 4. Технология социального менеджмента

Производственный и трудовой процессы. Технология организации социальной работы с семьей. Технология организации социальной работы с детьми. Организация социальной работы с пожилыми людьми. Управление работы с женщинами. Специфика работы с инва-

лидами. Технология работы с мигрантами, военнослужащими. Особенности социальной работы с заключенными. Наркология и онкология как два сложных объекта социального менеджмента.

Тема 5. Органы власти и управления социальной сферой

Механизмы взаимоотношений муниципальных образований с социальными организациями, финансируемыми из местного и регионального бюджета. Подготовка предложений по смете финансирования социальных организаций.

Тема 6. Управление персоналом, оплатой и стимулированием труда в организациях социальной сферы

Кадровое обеспечение социальных служб. Гарантии и льготы работникам государственной системы социальных служб. Медицинские работники государственной системы социальных служб. Порядок обеспечения специальной одеждой, обувью и инвентарем социальных работников государственных и муниципальных учреждений социального обслуживания. Гарантии и льготы работникам социальных служб.

Тема 7. Региональные модели управления социальной работой

Понятие социальной сферы. Ее основные компоненты. Взаимозависимость социальной сферы и других областей жизни общества.

Управления социальной сферой. Понятие социального развития. Мониторинг социальных процессов.

Тема 8. Зарубежная практика социального менеджмента

Американский и шведский опыт социальной работы: преимущество и особенности. Немецкий подход к социальной работе. Органы власти и управления социальной сферой.

II. Планы семинарских и практических занятий

Тема 1. Организационные структуры и механизмы функционирования структур социального менеджмента

Типы организационных структур управления. Структуры и функции объектов социального менеджмента. Определение социальной организации.

Управляемость объектом управления с учетом его специфики. Системы управления. Сущность системного подхода к управлению.

Системный анализ социальной сферы. Методы социального менеджмента. Делопроизводство в социальных организациях.

Тема 2. Особенности нормативно-правового регулирования организаций социальной сферы на всех уровнях управления, права граждан как потребителей социальных услуг

Международные документы и Конституция РФ о социальных правах и свободах человека и гражданина. Законодательство Российской Федерации о социальном обеспечении. Основы социальной политики государства.

Системы социальных гарантий: структура, виды, субъекты гарантий, механизм реализации. Социальное обслуживание. Системы социальных служб. Принципы социального обслуживания. Государственные стандарты социального обслуживания.

История российского социального обеспечения.

Тема 3. Социальные проекты, программы и социальное планирование в системе социальной работы

Понятие социальной сферы. Ее основные компоненты. Взаимозависимость социальной сферы и других областей жизни общества. Управления социальной сферой. Понятие социального развития.

Тема 4. Технологии социальной работы с отдельными категориями граждан

Управление социальной работой с семьей: Определение семьи как объекта управления. Особенности организации работы с маргинальными и проблемными семьями. Технологические приемы социальной работы с семьей: характеристики.

Методические основы организации социальной работы с женщинами: Особенности социальных проблем женщин. Основные задачи по оказанию помощи женщинам. Современные формы социальной работы с женщинами.

Технология работы с заключенными: Нормативно-правовые условия функционирования исправительных учреждений. Выбор направления работы с учетом специфики заключенных и режимов допуска. Меры психологической и физической безопасности социального работника.

Формы социальной работы с алкоголиками и наркоманами: Актуальность антинаркотической и антиалкогольной социальной работы. Формы медико-социальной помощи. Психологические особен-

ности поведения алкоголиков (наркоманов) и их учет в организации труда социальных работников.

Технология социальной работы с инвалидами: Классификация и учет инвалидов по месту обслуживания. Организация работы персонала социальной организации по обслуживанию инвалидов. Правовые основы социальной защиты при поддержке инвалидов.

Тема 5. Корпоративный, инвестиционный и инновационный менеджмент в организациях социальной сферы

Цели функционирования и развития предприятия. Оперативное и стратегическое управление. Целеполагание в системе социального менеджмента.

Стратегический выбор. Стратегии предприятия: социально-экономическая обусловленность, назначение. Стратегии функционирования и роста фирмы (портфельная стратегия): интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост. Стратегии поведения на рынке. Социальная стратегия. Специфика стратегического управления на малых и средних предприятиях. Особенности стратегического менеджмента на крупных предприятиях.

Стратегическое корпоративное управление: особенности взаимодействия владельцев, директората и наемных работников акционерных обществ.

Тема 6. Управление реструктуризацией организаций социальной сферы: цели, задачи, методы, практический опыт

Структура органов управления социальной деятельностью в России и субъектах РФ.

Специфика полномочий федерального, регионального и муниципального управления социальной работой.

Финансовые основы деятельности социальных организаций.

Сущность системного подхода к управлению. Задачи и методы системного анализа. Система показателей состояния и развития объектов управления.

Тема 7. Оценка социально-демографических процессов

Изучение социально-демографических изменений при анализе социальной структуры; миграция; демографическая ситуация и демографический прогноз; прогноз для России.

Тема 8. Круглый стол: Современные принципы, методы и технологии менеджмента, проблемы и опыт их использования в управлении организациями социальной сферы. Социальное партнерство.

Основные понятия дисциплины

Особенности управления социальными процессами, роль менеджера в организации деятельности социальной организации, основные методы управления бюджетной организацией, принципы и формы организации заработной платы работников социальной сферы, теоретические основы менеджмента в социальной среде, цели и задачи менеджмента социальной организации, учет внешних доходов при управлении социальной организацией, структурная организация социального объекта, значение социальных трансфертов и источники их финансирования, назначение мониторинга условий и качества жизни населения, его место в управлении социальными процессами, профессионально-квалификационный состав персонала социальной организации, формы и методы подготовки и повышения квалификации персонала, средний класс общества: критерии и проблемы его формирования в современной России, факторы социальной мобильности населения, виды социальных гарантий, льгот и компенсаций и их значение для населения (на примере отдельных групп), социально-психологическое управление и его актуальность для малых социальных организаций, формирование общественного мнения о работе социальной организации, направление работы по уменьшению бедности, специфика управления использованием женской рабочей силы, формы государственной (муниципальной) работы с безработными, экономическая стратификация населения, основные направления социальной политики правительства РФ (региона, муниципального образования).

Контрольные вопросы

1. Раскрыть специфику социального менеджмента.
2. Объяснить, в чем различия между социальным управлением и социальным менеджментом.
3. Проанализировать исторические типы предприятий.
4. Дать классификацию предприятий в зависимости от типов собственности и от его места в общественном разделении труда.

5. Обосновать возможные модели социальной организации предприятия.
6. Проанализировать социальную структуру предприятия (на конкретном примере).
7. Проанализировать внутренние и внешние функции трудового коллектива.
8. Выявить общие принципы социального менеджмента в концепциях Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля.
9. Обосновать современную систему принципов социального менеджмента.
10. Проанализировать функции социального менеджмента, опираясь на современные концепции предприятия, его социальной организации.
11. Обосновать структуру социального паспорта предприятия.
12. Проанализировать коллективный договор предприятия (на конкретном примере).
13. Проанализировать современные концепции организационного развития предприятия.
14. Сущность и содержание понятий «менеджмент», «социальный менеджмент», «социальное управление».
15. Эволюция научных школ менеджмента. Становление теории социального менеджмента.
16. Место социального менеджмента в системе управления предприятием.
17. Предприятие как социально-экономический феномен.
18. Типы предприятий и особенности социально-экономического управления ими.
19. Социальная организация предприятия. Социальные процессы функционирования и развития предприятия.
20. Трудовой коллектив как объект и субъект социального менеджмента. Социальная структура трудового коллектива.
21. Социальные функции трудового коллектива.
22. Социальный потенциал предприятия и проблемы его реализации.
23. Принципы социального менеджмента.
24. Функции социального менеджмента.
25. Методы социального управления.
26. Технология социального менеджмента.
27. Целеполагание в системе социального менеджмента.
28. Стратегия предприятия. Социальная стратегия.

29. Специфика стратегического управления на малых, средних и крупных предприятиях.
30. Социальное планирование в системе социального менеджмента. Формы и назначение социального планирования.
31. Коллективный договор как форма социального планирования на современном крупном предприятии.
32. Информационное обеспечение социального планирования и управления на предприятии. Социальный паспорт предприятия.
33. Социальный контроль: понятие, способы реализации.
34. Контроль как функция социального менеджмента. Административный контроль на предприятии.
35. Контроль по сигнальным социальным параметрам.
36. Организационная культура как фактор эффективного социального контроля.
37. Организационная структура социального управления на предприятии.
38. Служба социального развития предприятия.
39. Совет директоров и его роль в управлении корпорацией.
40. Модели организационных изменений и развития предприятия.
41. Лидер реорганизации как социальный менеджер.
42. В поисках эффективного управления.
43. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. *Аакер, Дэвид А. Стратегическое рыночное управление* М., 2007.
3. *Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования.* М., 2007.
4. *Дятлов А. Н. Общий менеджмент.* М., 2007.
5. *Ларионов И. К. Социальная теория. Общие основы и особенности России.* М., 2001.
6. *Менеджмент и маркетинг в социальной сфере: Учебное пособие.* СПб., 2003.
7. *Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова.* М., 2000.

Дополнительный

1. *Адзиес И. Идеальный руководитель.* М., 2007.
2. *Захаров М. Л., Тучкова Э. Г. Право социального обеспечения России: Учебник.* М., 2001.

3. Организация и содержание работы по социальной защите женщин, детей и семьи / Н. В. Тимошина, Т. С. Зубкова. М., 2003.
4. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. М., 2003.
5. Политика доходов и качество жизни населения / Н. Горелов. СПб., 2003.
6. Право социального обеспечения: Конспект лекций / А. П. Толмачев. М., 2003.
7. Социальная защита населения. Опыт организационно-административной работы / В. С. Кукушкин. М., 2003.
8. Социальная инноватика в управлении: вопросы и ответы, структурно-логические схемы: Учебное пособие. М., 2004.
9. Социальная политика / Н. А. Волгин. М., 2004.
10. Социальная работа с пожилыми людьми / Е. И. Холостова. М., 2003.
11. <http://www.ptpu.ru>; <http://www.urbanecomomics.ru>

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ

АКТУАЛЬНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ КУРСА

Данная дисциплина является составной частью вариативного инновационного образовательного модуля «Технологии управления в социальной сфере» и предназначена для студентов, желающих приобрести компетенцию в области гуманитарных технологий управления социальной сферой.

Технологии обучения: тренинги, организационно-деятельностные и ролевые игры, case-study, компьютерные симуляции, исследовательская работа в группах, разработка совместных и индивидуальных проектов, проблемное обучение, дискуссии, круглые столы, написание эссе, выполнение контрольных работ, участие в конференциях, индивидуальное консультирование.

Основу гуманитарной составляющей социального менеджмента в управленческой деятельности в социальной сфере составляют этика и социальная ответственность, а совокупность норм и правил, ограничивающих и регламентирующих деятельность в социальной сфере, образуют социальную среду общества.

Курс состоит из двух частей: лекции + семинары-консультации и работа над эссе и рефератом по предложенным темам.

І. Лекционные занятия

Темы лекций	Всего аудит. час.	Лекции	Сам. работа
Тема 1. Методологические основы социального менеджмента	4	4	6
Тема 2. Социальная политика государства: социальные службы как институциональная основа управления	2	2	3
Тема 3. Социальная организация как объект социального менеджмента	2	2	3
Тема 4. Технология социального менеджмента	2	2	3
Тема 5. Органы власти и управления социальной сферой	2	2	3
Тема 6. Управление персоналом, оплатой и стимулированием труда в организациях социальной сферы	2	2	3
Тема 7. Региональные модели управления социальной работой	2	2	3
Тема 8. Зарубежная практика социального менеджмента	2	2	3
Всего:	18	18	72

ПЛАНЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Методологические основы социального менеджмента

Учебные вопросы

1. Принципы и функции социального менеджмента.
2. Методы социального менеджмента.
3. Эволюция методологии социального менеджмента.
4. Технология социального менеджмента.

Тема 2. Социальная политика государства: социальные службы как институциональная основа управления

Учебные вопросы

1. Цели, задачи и сущность социальной политики.
2. Понятие социальной структуры и социальной стратификации.
3. Социально-классовая структура российского общества.
4. Природа социальной организации. Человек в организации.

Тема 3. Социальная организация как объект социального менеджмента

Учебные вопросы

1. Модели социальной организации.
2. Социальные процессы функционирования и развития предприятия.
3. Социальная структура, потенциал и функции трудового коллектива.

Тема 4. Технология социального менеджмента

Учебные вопросы

1. Технология организации социальной работы с семьей.
2. Технология организации социальной работы с детьми, пожилыми людьми и инвалидами.
3. Технология работы с мигрантами.
4. Особенности социальной работы с заключенными.
5. Наркология и онкология как два сложных объекта социального менеджмента.

Тема 5. Органы власти и управления социальной сферой

Учебные вопросы

1. Взаимоотношения властных структур и социальных организаций.
2. Финансирование социальных организаций.

Тема 6. Управление персоналом, оплатой и стимулированием труда в организациях социальной сферы

Учебные вопросы

1. Кадровое обеспечение социальных служб.
2. Медицинские работники государственной системы социальных служб.
3. Гарантии и льготы работникам социальных служб.

Тема 7. Региональные модели управления социальной работой

Учебные вопросы

1. Понятие социальной сферы.
2. Взаимозависимость социальной сферы и других областей жизни общества.
3. Управление социальной сферой.
4. Мониторинг социальных процессов.

Тема 8. Зарубежная практика социального менеджмента

Учебные вопросы

1. Американский и шведский опыт социальной работы: преимущество и особенности.
2. Немецкий подход к социальной работе.
3. Органы власти и управления социальной сферой.

II. Семинарские и практические занятия

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРОВ

Практическая часть курса, реализуемая в форме семинарских занятий, направлена на формирование у студентов практических навыков разработки управленческого решения в организациях социальной сферы, с рассмотрением ее как дискретного процесса принятия решений на различных уровнях социально-экономических систем организаций социальной сферы.

Темы семинарских занятий	Всего аудит. час.	Семинарские занятия	Сам. работа
Тема 1. Организационные структуры и механизмы функционирования структур социального менеджмента	2	2	5
Тема 2. Особенности нормативно-правового регулирования организаций социальной сферы на всех уровнях управления, права граждан как потребителей социальных услуг	2	2	5
Тема 3. Управление реструктуризацией организаций социальной сферы: цели, задачи, методы, практический опыт	2	2	5
Тема 4. Технологии социальной работы с отдельными категориями граждан	2	2	5
Тема 5. Проблемы стратегического и текущего планирования функционирования и развития организаций социальной сферы	2	2	5
Тема 6. Корпоративный, инвестиционный и инновационный менеджмент в организациях социальной сферы	2	2	5
Тема 7. Оценка социально-демографических процессов	2	2	5
Тема 8. Круглый стол: Современные принципы, методы и технологии менеджмента, проблемы и опыт их использования в управлении организациями социальной сферы. Социальное партнерство	4	4	10
Всего:	18	18	72

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

В соответствии с утвержденными образовательными стандартами, значительно возрастает доля самостоятельной работы студентов при одновременном сокращении объемов аудиторных занятий. Объем часов, выделенных на изучение курса, предусматривает наряду с аудиторными занятиями самостоятельную работу студентов, формы которой может выбирать сам студент или рекомендовать преподаватель.

Особое значение при организации самостоятельной работы студентов при изучении данного курса обусловлено в первую очередь социально значимой областью курса, а также наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы и ее глубокого осмысления. Такая работа студента по данному курсу позволяет закрепить, дополнить и систематизировать знания, полученные студентами в процессе аудиторной подготовки и тем самым повысить уровень их теоретической подготовки.

Самостоятельная работа студента включает:

- подготовку к текущим занятиям (лекции, семинары и практические занятия, контрольные работы, тестирование, устный опрос);
- изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- написание эссе;
- выполнение индивидуально полученных заданий, в том числе и по личной инициативе студента;
- подготовка докладов в группе, на студенческих конференциях;
- участие в студенческих олимпиадах, конкурсах;
- другую работу, под руководством и без руководства преподавателя.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТУ

Данная дисциплина является составной частью вариативного инновационного образовательного модуля «Технологии управления в социальной сфере» и предназначена для студентов, желающих приобрести компетенцию в области гуманитарных технологий управления социальной сферой.

Курс направлен на формирование у обучаемых набора компетентностей в области теории и методологии «Социального менеджмента», управления организациями социальной сферы и формирова-

ния практических навыков для решения конкретных социальных задач в организации и освоение механизмов реализации управленческих решений.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Организационные структуры и механизмы функционирования структур социального менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Типы организационных структур управления.
2. Структуры и функции объектов социального менеджмента.
3. Системы управления.
4. Сущность системного подхода к управлению.
5. Системный анализ социальной сферы.
6. Методы социального менеджмента.
7. Делопроизводство в социальных организациях.

Тема доклада: Социальная организация.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. *Ларионов И. К. Социальная теория. Общие основы и особенности России.* М., 2001.
3. *Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова.* М., 2006.
4. *Социальная защита населения. Опыт организационно-административной работы / В. С. Кукушкин.* М., 2003.

Тема 2. Особенности нормативно-правового регулирования организаций социальной сферы на всех уровнях управления, права граждан как потребителей социальных услуг

Вопросы для обсуждения:

1. Международные документы и Конституция РФ о социальных правах и свободах человека и гражданина.
2. Законодательство Российской Федерации о социальном обеспечении. Основы социальной политики государства.
3. Системы социальных гарантий: структура, виды, субъекты гарантий, механизм реализации.
4. Социальное обслуживание.
5. Системы социальных служб.
6. Государственные стандарты социального обслуживания.

Тема доклада: История российского социального обеспечения.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова. М., 2006.
3. Право социального обеспечения России: Учебник. М., 2001.
4. [Право социального обеспечения. Конспект лекций / А. П. Толмачев. М., 2003.](#)

Тема 3. Социальные проекты, программы и социальное планирование в системе социальной работы

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие социальной сферы.
2. Взаимозависимость социальной сферы и других областей жизни общества. Управления социальной сферой.
3. Социальное развитие.

Тема доклада: Социальная сфера государства.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова. М., 2006.
3. Менеджмент и маркетинг в социальной сфере: Учебное пособие. СПб., 2003.
4. [Социальная политика / Н. А. Волгин. М., 2004.](#)
5. [Право социального обеспечения: Конспект лекций / А. П. Толмачев М., 2003.](#)
6. [Основы социальной работы / П. Д. Павленок. М., 2003.](#)
7. [Политика доходов и качество жизни населения / Н. Горелов. СПб., 2003.](#)

Тема 4. Технологии социальной работы с отдельными категориями граждан

Вопросы для обсуждения

1. **Управление социальной работой с семьей:** Определение семьи как объекта управления. Особенности организации работы с маргинальными и проблемными семьями. Технологические приемы социальной работы с семьей: характеристики.

2. **Методические основы организации социальной работы с женщинами:** Особенности социальных проблем женщин. Основные задачи по оказанию помощи женщинам. Современные формы социальной работы с женщинами.

3. **Технология работы с заключенными:** Нормативно-правовые условия функционирования исправительных учреждений. Выбор направления работы с учетом специфики заключенных и режимов до-

пуска. Меры психологической и физической безопасности социального работника.

4. Формы социальной работы с алкоголиками и наркоманами: Актуальность антинаркотической и антиалкогольной социальной работы. Формы медико-социальной помощи. Психологические особенности поведения алкоголиков (наркоманов) и их учет в организации труда социальных работников.

5. Технология социальной работы с инвалидами: Классификация и учет инвалидов по месту обслуживания. Организация работы персонала социальной организации по обслуживанию инвалидов. Правовые основы социальной защиты при поддержке инвалидов.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова. М., 2006.
3. *Грищенко Н. Б., Клевно В. А., Мищенко В. В.* Добровольное медицинское страхование: Основы современной практики. Барнаул, 2001.
4. *Организация и содержание работы по социальной защите женщин, детей и семьи / Н. В. Тимошина, Т. С. Зубкова.* М., 2003.
5. *Пособия по государственному социальному страхованию / А. В. Верховцев.* М., 2001.
6. Социальная работа с пожилыми людьми / Е. И. Холостова. М., 2003.
7. *Социальная реабилитация / Н. Ф. Дементьева, Е. И. Холостова.* М., 2002.

Тема 5. Корпоративный, инвестиционный и инновационный менеджмент в организациях социальной сферы

Вопросы для обсуждения:

1. Цели функционирования, развития и управление предприятием.
2. Стратегии предприятия: социально-экономическая обусловленность, назначение.
3. Стратегии функционирования и роста фирмы (портфельная стратегия): интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост.
4. Стратегии поведения на рынке.
5. Социальная стратегия. Специфика стратегического управления на малых и средних предприятиях. Особенности стратегического менеджмента на крупных предприятиях.
6. Стратегическое корпоративное управление: особенности взаимодействия владельцев, директората и наемных работников акционерных обществ.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова. М., 2000.
3. *Социальная защита населения. Опыт организационно-административной работы / В. С. Кукушкин.* М., 2003.
4. *Социальная инноватика в управлении: вопросы и ответы, структурно-логические схемы. Учебное пособие.* М., 2004.

Тема 6. Управление реструктуризацией организаций социальной сферы: цели, задачи, методы, практический опыт

Вопросы для обсуждения:

1. Структура органов управления социальной деятельностью в России и субъектах РФ.
2. Специфика полномочий федерального, регионального и муниципального управления социальной работой.
3. Финансовые основы деятельности социальных организаций.
4. Сущность системного подхода к управлению. Задачи и методы системного анализа. Система показателей состояния и развития объектов управления.

Тема доклада: Рефрейминг организации.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова. М., 2006.
3. *Ларионов И. К. Социальная теория. Общие основы и особенности России.* М., 2001.
4. *Социальная защита населения. Опыт организационно-административной работы / В. С. Кукушкин.* М., 2003.

Тема 7. Оценка социально-демографических процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Изучение социально-демографических изменений при анализе социальной структуры.
2. Миграция.
3. Демографическая ситуация и демографический прогноз.

Тема доклада: Демографический прогноз для России.

Литература к семинару

1. *Афонин Ю. А. Социальный менеджмент: Учебник.* М., 2004.
2. Основы современного социального управления. Теория и методология / Под ред. В. Н. Иванова. М., 2006.

3. *Ларионов И. К.* Социальная теория. Общие основы и особенности России. М., 2001.
4. Менеджмент и маркетинг в социальной сфере: Учебное пособие. СПб., 2003.
5. Социальная политика / Н. А. Волгин. М, 2004.

Тема 8. Круглый стол: Современные принципы, методы и технологии менеджмента, проблемы и опыт их использования в управлении организациями социальной сферы. Социальное партнерство.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

В качестве главного признака самостоятельной деятельности рассматривается не то, что обручающийся работает без помощи преподавателя, а то, что каждое действие, выполняемое обучающимся, им осознается, подчинено цели, которую он сам поставил.

По курсу «Гуманитарные технологии социального менеджмента» самостоятельная работа осуществляется в процессе подготовки к семинарам, при выполнении индивидуальных заданий и подготовке эссе.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ЭССЕ

– Очень важно правильно спланировать время. Эссе, сданное позже крайнего срока, будет заведомо хуже сданного в срок, поскольку может не быть засчитано.

– Необходимо писать коротко, четко и ясно.

– От вас ждут проявления способностей построить и доказать вашу позицию по определенным проблемам на основе приобретенных вами знаний и самостоятельного мышления.

– Качество любого эссе (сочинения) зависит от трех составляющих: исходный материал (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, ваши собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме); качество его обработки (организация, аргументация и доводы); аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в вашем эссе проблемами).

– По теме вам следует сначала прочитать 2–3 ключевые статьи или главы книг, в которых даются концептуальные рамки или теоретическая аргументация, приводятся эмпирические данные, рассматривается и оценивается круг литературы по данной теме.

– Структура письменной работы, как правило, состоит из таких компонентов, как введение (суть и обоснование выбора данной темы), основная часть (аргументированное раскрытие темы на основе собранного материала), заключение (обобщения и выводы).

– Во введении очень полезно дать краткие определения ключевых терминов. Однако постарайтесь свести к минимуму число определений (скажем, 3–4).

– Наполняя содержанием основную часть, ограничьтесь в пределах параграфа рассмотрением одной главной мысли.

– При цитировании всегда берите текст в кавычки и давайте точную отсылку к источнику (включая номер страницы), иначе текст будет считаться плагиатом.

– В заключении стоит дать указания на применение вашего исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

ТЕМЫ РАБОТ (ЭССЕ) ПО КУРСУ

1. Особенности управления социальными процессами.
2. Роль менеджера в организации деятельности социальной организации.
3. Основные методы управления бюджетной организацией.
4. Принципы и формы организации заработной платы работников социальной сферы.
5. Теоретические основы менеджмента в социальной среде.
6. Цели и задачи менеджмента социальной организации.
7. Учет внешних доходов при управлении социальной организацией.
8. Структурная организация социального объекта.
9. Значение социальных трансфертов и источники их финансирования.
10. Назначение мониторинга условий и качества жизни населения, его место в управлении социальными процессами.
11. Профессионально-квалификационный состав персонала социальной организации. Формы и методы подготовки и повышения квалификации персонала.
12. Средний класс общества: критерии и проблемы его формирования в современной России.
13. Факторы социальной мобильности населения.
14. Виды социальных гарантий, льгот и компенсаций и их значение для населения (на примере отдельных групп).

15. Социально-психологическое управление и его актуальность для малых социальных организаций.

16. Формирование общественного мнения о работе социальной организации.

17. Направление работы по уменьшению бедности.

18. Специфика управления использованием женской рабочей силы.

19. Формы государственной (муниципальной) работы с безработными.

20. Экономическая стратификация населения.

21. Основные направления социальной политики правительства РФ (региона, муниципального образования).

Основные требования к написанию реферативных работ

1. В качестве темы реферативной работы по своему усмотрению магистрант, студент выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса «Гуманитарные технологии социального менеджмента».

2. После ознакомления с содержанием выбранной темы реферата магистранту, студенту следует ознакомиться со справочной, научно-методической, специальной и дополнительной литературой, необходимой для написания работы. Перед ее написанием магистрант, студент должен обязательно продумать и составить четкий план его изложения, который при необходимости можно уточнить с преподавателем. Важно помнить, что чем четче план работы, чем он логичнее составлен, тем легче автору изложить свои мысли, сделать обоснованные выводы. В свою очередь, план реферативной работы является отражением ее структуры, под которой понимается четкий порядок ее построения, взаимосвязь ее отдельных частей.

3. Структура работы, как правило, включает: титульный лист; план работы; введение (где излагаются актуальность и основные положения выбранной темы, степень ее разработанности, объект и предмет анализа, цель и задачи, новизна, теоретическая и практическая значимость); основную часть (где рассматриваются вопросы содержания, структуры, форм и методов теории и практики социального управления, раскрывающие тему), содержащую 3–5 вопросов; заключение (где формулируются выводы и рекомендации по данной теме) и список использованных литературных источников.

4. Работа выполняется магистрантом, студентом самостоятельно, она должна быть написана понятным языком и технически правильно

оформлена. Работа выполняется только в отпечатанном виде. На правой стороне страницы должны быть оставлены поля, а страницы должны быть пронумерованы. Приводимые в тексте цитаты или другие данные из литературных источников должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием внизу страницы приводимого источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

5. Работа рецензируется преподавателем и оценивается им, как правило, по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа вместе с рецензией отдается магистранту, студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки вместе с рецензией.

Примерный план реферата на тему «Руководитель предприятия в социальной сфере»

Введение.

1. Социальные аспекты управленческой деятельности.
2. Основные функции и роль руководителя предприятия социальной сферы.
3. Управленческое взаимодействие руководителя с подчиненными и социальными менеджерами.
4. Социальные аспекты стратегии руководства организацией.
5. Формирование современного стиля руководства — функция социального менеджера.

Заключение.

Список использованной литературы.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Причины появления новой отрасли научного знания — социального менеджмента.
2. Теория и методология социального менеджмента.
3. Предмет общей теории социального менеджмента.
4. Современное социальное управление: состояние, тенденции изменения.
5. Новая парадигма социального менеджмента.
6. Управленческая деятельность и управленческие отношения. Тенденции изменений в условиях управленческой революции.
7. Система социального менеджмента: пути совершенствования.
8. История управленческой мысли в России. Ее представители, содержание управленческих идей и технологий.

9. Современное состояние управленческой мысли: тенденции, перспективы развития.

10. Закон интеграции в управлении.

11. Закон экономии времени в управлении.

12. Закон приоритетности социальных целей в менеджменте.

13. Социальная доктрина. Технологии ее разработки и реализации.

14. Диалектика управления и самоуправления.

15. Принцип единоначалия в принятии управленческого решения и коллегиальности при его обсуждении.

16. Социальное моделирование в современных условиях.

17. Социальное прогнозирование — один из важнейших методов управления.

18. Стратегические цели: механизм выдвижения и реализации.

19. Разработка и реализация общенациональных программ.

20. Региональные программы: существующая практика, пути ее изменения к лучшему.

21. Мультипликационный подход в программировании.

22. Совокупность методов в достижении поставленных целей.

23. Стратегия предотвращения и разрешения социальных конфликтов.

24. Ценности, мораль, идеология как регуляторы общественной жизни: механизмы их использования в управлении.

25. Нравственные аспекты социального менеджмента: пути их развития и укрепления.

26. Социальные нормативы. Их роль в управлении.

27. Социальная анемия: управленческие пути преодоления.

28. Организационные отношения и организационная деятельность. Проблемы оптимизации.

29. Формальные и неформальные социальные организации. Принципы их проектирования и развития.

30. Социальный лидер управленческого типа. Пути формирования и выдвижения.

31. Управленческое решение: пути оптимизации принятия и реализации.

32. Социальный контроль: технологии совершенствования и повышения действенности.

33. Технологии повышения эффективности управления.

34. Государство — главный субъект социального управления.

35. Противоречия между обществом и государством: пути своевременного выявления и разрешения.

36. Социальная политика: механизм выработки и реализации.
37. Социальное содержание муниципального управления.
38. Социальные аспекты местного самоуправления.
39. Современная управленческая культура: сущность, структурные элементы.

Интернет-ресурсы

1. Библиотечка Либертариума («Moscow Libertarian Library»): <http://www.libertarium.ru>
2. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»: <http://ecsocman.edu.ru>
3. <http://www.ptpu.ru>.
4. <http://www.urbaneeconomics.ru>.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОМЕЖУТОЧНОЙ И ИТОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Технологии оценивания: работа студента оценивается на основе балльно-рейтинговой системы (100 баллов за освоение дисциплины).

Виды текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется на семинарских и других видах занятий в ходе решения тестов, учебных ситуаций и др. Это позволяет закреплять полученные знания, отрабатывать навыки принятия решений и навыки самооценки знаний.

Критерии для проведения текущего контроля: результаты ответов на вопросы, задания, в том числе тестовые, конкретные ситуации, участие в дискуссиях по ключевым понятиям менеджмента, участие и эффективность работы в малых группах.

Обязательной формой текущего контроля является написание реферата.

Форма итоговой аттестации — тестирование.

Требования к уровню освоения дисциплины

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

- разобраться в основных понятиях и категориальном аппарате;
- уметь анализировать предприятие как социально-экономический феномен;
- знать социальную организацию предприятия, уметь анализировать его социальную структуру;
- знать социальные функции трудового коллектива предприятия;
- уметь анализировать социальный потенциал трудового коллектива предприятия;

- владеть методическими основами социального менеджмента;
- разбираться в вопросах социального целеполагания;
- знать основы социального планирования, социального контроля на предприятии;
- знать организационную структуру предприятия, владеть вопросами организации социального менеджмента;
- знать новые инновационные подходы к управлению социальными процессами на предприятии.

Форма текущей аттестации должна проходить в форме деловой игры.

Порядок проведения и организации управленческих деловых игр по курсу

В тематику деловых игр вынесены ключевые функции и структурные элементы управления, овладение которыми требует не только знаний, но и практических умений, формирования навыков управленческого поведения и творческого мышления.

Тематика деловых игр

1. Целеполагание в управлении.
2. Комплексные целевые программы и проекты — организационная форма целеполагания.
3. Стратегическое целеполагание — ресурс антикризисного управления.
4. Организационные отношения и организационная деятельность. Проектирование социальных организаций.
5. Социальный лидер управленческого типа. Разработка личностно-профессиональной модели управленца в организации определенного типа, технологии поиска.
6. Принятие управленческого решения. Технологии принятия и реализации.
7. Социальный контроль и эффективность управления. Технологии осуществления.
8. Нормативное регулирование и моделирование в управлении социальной сферой. Технологии модели эффективного управления в социальной организации определенного типа.

Организация деловой игры

В начале проведения деловой игры участники активизируют знания по обозначенной проблеме, определяют проблемное поле. Затем учебная группа делится на рабочие группы по 4–5 человек. Каждая из них получает для коллективного решения одну из проблем, которые в

совокупности составляют проблемное поле. В каждой группе выделяется организатор групповой работы — докладчик. Методом мозгового штурма рабочая группа в течение 30 минут предлагает технологию, сценарий или проект решения обозначенной проблемы. По истечении времени каждая группа докладывает о своих наработках. Все группы участвуют в обсуждении доклада. Руководитель кратко подводит итоги групповой работы, оценивает качество, новизну подходов к решению выбранных проблем. Возможно продолжение работы в случае сложности обсуждаемого вопроса в качестве домашнего задания.

См. методические рекомендации по организации и проведению деловой игры более подробно: *Панфилова А. П.* Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: Учебное пособие. СПб., 2005. С. 211–308.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскрыть специфику социального менеджмента.
2. Объяснить, в чем различия между социальным управлением и социальным менеджментом.
3. Проанализировать исторические типы предприятий.
4. Дать классификацию предприятий в зависимости от типов собственности и от его места в общественном разделении труда.
5. Обосновать возможные модели социальной организации предприятия.
6. Проанализировать социальную структуру предприятия (на конкретном примере).
7. Проанализировать внутренние и внешние функции трудового коллектива.
8. Выявить общие принципы социального менеджмента в концепциях Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля.
9. Обосновать современную систему принципов социального менеджмента.
10. Проанализировать функции социального менеджмента, опираясь на современные концепции предприятия, его социальной организации.
11. Обосновать структуру социального паспорта предприятия.
12. Проанализировать коллективный договор предприятия (на конкретном примере).
13. Проанализировать современные концепции организационного развития предприятия.

14. Сущность и содержание понятий «менеджмент», «социальный менеджмент», «социальное управление».
15. Эволюция научных школ менеджмента. Становление теории социального менеджмента.
16. Место социального менеджмента в системе управления предприятием.
17. Предприятие как социально-экономический феномен.
18. Типы предприятий и особенности социально-экономического управления ими.
19. Социальная организация предприятия. Социальные процессы функционирования и развития предприятия.
20. Трудовой коллектив как объект и субъект социального менеджмента. Социальная структура трудового коллектива.
21. Социальные функции трудового коллектива.
22. Социальный потенциал предприятия и проблемы его реализации.
23. Принципы социального менеджмента.
24. Функции социального менеджмента.
25. Методы социального управления.
26. Технология социального менеджмента.
27. Целеполагание в системе социального менеджмента.
28. Критерии и показатели эффективности социального управления.
29. Понятие «социальная информация». Законы и принципы сбора, хранения и анализа информации.
30. Информационные технологии и их роль в современном управлении.
31. Эффективность социального управления.
32. Критерии и показатели эффективного управления.
33. Глобальные факторы в социологии управления. Возможности их изучения и использования.
34. Сущность и содержание геополитики как новой отрасли знания.
35. Стратегия предприятия. Социальная стратегия.
36. Специфика стратегического управления на малых, средних и крупных предприятиях.
37. Социальное планирование в системе социального менеджмента. Формы и назначение социального планирования.
38. Коллективный договор как форма социального планирования на современном крупном предприятии.

39. Информационное обеспечение социального планирования и управления на предприятии. Социальный паспорт предприятия.
40. Социальный контроль: понятие, способы реализации.
41. Контроль как функция социального менеджмента. Административный контроль на предприятии.
42. Контроль по сигнальным социальным параметрам.
43. Организационная культура как фактор эффективного социального контроля.
44. Организационная структура социального управления на предприятии.
45. Служба социального развития предприятия.
46. Совет директоров и его роль в управлении корпорацией.
47. Модели организационных изменений и развития предприятия.
48. Лидер реорганизации как социальный менеджер.
49. В поисках эффективного управления.
50. Реинжиниринг бизнес-процессов.
51. Формальная и неформальная социальные организации. Принципы их проектирования и развития.

УМК УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ»

УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА «ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ»

Трудоемкость — 108 часов (3 зачетные единицы).

Из них аудиторных — 36 часов, в том числе:

лекций — 18 часов,

практических занятий — 18 часов.

Самостоятельная работа — 72 часа.

Форма отчетности — тестирование.

Программа «Технологии формирования деловой этики» направлена на формирование системного представления о возможностях этики как эффективного регулятора социальных отношений в организациях и обществе в целом, на овладение навыками гуманитарных

технологий построения этического пространства деловой среды. Представляет собой аналитическую учебную дисциплину, состоящую:

- из истории, теории и практики этики деловых отношений в области управления социальной сферой;

- теоретических, методических и практических вопросов, касающихся проблематики этических регулятивных механизмов профессиональных отношений и нравственной мотивации социального менеджмента;

- анализа текстов отечественных и зарубежных профессиональных этических кодексов социального менеджмента, делового человека, социального работника и овладение способами моделирования этических кодексов;

- рассмотрения критериев принятия этически сложных решений управленческих проблем в социальной сфере и овладение технологиями эффективного делового общения, способами нейтрализации конфликтогенов и продуктивного разрешения конфликтов;

- рассмотрения основных этических принципов и концепций справедливости в теории и практике деловых отношений сотрудников социальных служб;

- управления этикой и социальной ответственностью организаций;

- влияния личностно-нравственных черт менеджера на поведение, карьеру, стиль управления и качество социальной работы, овладение технологиями самодиагностики, мониторинга и контроля уровня этичности менеджмента, диагностики нравственно-психологического климата коллектива;

- служебного этикета и имиджа руководителя службы социальной сферы, овладение этикетными формами делового поведения, технологиями профессионального слушания.

Цель дисциплины

Целью изучения дисциплины «Технологии формирования деловой этики» является формирование профессионально-этической компетентности в области социального менеджмента, приобщение к культуре деловых коммуникаций и опыту принятия этически корректных решений в социальной сфере на основе принципов этической ответственности, освоения студентами базовых понятий профессиональной нравственности и деловой этики управления в социальной сфере.

Задачи дисциплины:

1. демонстрация базовых знаний в области деловой этики, этических регуляторов деловых отношений, концепций справедливости и социальной ответственности организаций, базовых ценностей управленческой культуры общества;

2. понимание специфики профессиональной этики социального менеджмента в комплексе современного экономического, гуманитарного и профессионального знания, способность выявлять проблемы этического характера и успешно решать их в различных видах управленческой социальной деятельности;

3. владение основными понятиями дисциплины, специальной этической терминологией и лексикой, навыками этической аргументации при обсуждении этических проблем и возможных способов их успешного решения, навыками составления письменных документов делового общения;

4. гуманистическая ориентированность и приверженность этическим ценностям достоинства и чести, эмпатии, доверия, терпимости, внимательности, вежливости и тактичности и принципу социальной ответственности руководящего работника социальной сферы;

5. владение правилами составления и моделирования профессионально-этических кодексов делового общения на основе исследования текстов профессионально-этических кодексов современного менеджмента, отечественных и зарубежных этических кодексов социального работника, заповедей цивилизованного предпринимателя и других документов этического характера, функционирующих в деятельности социальных служб и организаций;

6. готовность к критическому переосмыслению (рефлексии) с этических позиций своего профессионального и социального опыта на основе определения критериев нравственной оценки результатов управленческой деятельности в социальной сфере и анализа конкретных ситуаций;

7. введение в круг проблем социальной ответственности организаций, благотворительности в области бизнеса, формирование культуры персональной ответственности предпринимателя и менеджера;

8. изучение отечественного и зарубежного опыта благотворительной деятельности предпринимателей и развития этики и этикета в социальной сфере, национальных особенностей современной этикетной коммуникации;

9. готовность к социально-культурному диалогу и самостоятельной исследовательской работе в области этики управления социальной сферой.

Изучение курса позволит понять роль и значение этики в системе социального менеджмента, знать основные категории этики применительно к сфере управления: добро и зло, благо и польза, совесть и нравственная оценка, свобода и моральная ответственность, долг, справедливость, честность, честь и достоинство; определить проблемы становления и соблюдения этических принципов и норм в сфере управления социальными службами; осмыслить сущность и специфику этики менеджмента и оценить важность коммуникативной и этической компетентности руководителя, социальной ответственности организации, а также позволит лучше разбираться в секретах успешного делового общения на основе доверия, уважения и профессионализма, предупреждения деструктивных межличностных конфликтов, успешнее решать проблемы совершенствования и повышения эффективности управления, повышения уровня этичности в различных сферах российского делового сообщества.

В результате освоения учебная дисциплина «Технологии формирования деловой этики» в комплексе с другими учебными дисциплинами модуля «Технологии управления в социальной сфере» призвана оказать существенное влияние на формирование **организационно-управленческой и коммуникативной компетентности** магистрантов, освоивших обучение по дисциплине модуля.

Учебный материал учитывает условие возрастания удельного веса самостоятельной работы (внеаудиторных часов) студентов.

Распределение часов по темам и видам учебных занятий

№ п/п	Тема	Всего	Лекции	Семинары	Сам. работа
1	Этика деловых отношений: сущность, предмет, основные понятия	12	2	2	8
2	Этические нормы российской практики деловых отношений: история и современность	14	2	2	10
3	Этика государственных служащих. Этические и правовые регуляторы поведения должностных лиц и служащих государственного аппарата	10	2	2	6
4	Этика менеджмента и социальная ответственность организации	16	2	2	12
5	Профессиональная этика и имидж руководителя	12	2	2	8
6	Этика управления конфликтами	12	2	2	8

№ п/п	Тема	Всего	Лекции	Семинары	Сам. работа
7	Этика установления контактов и проведения деловых переговоров	10	2	2	6
8	Этико-этикетные аспекты критики в служебных отношениях	12	2	2	8
9	Этикетные коммуникации в деловом общении. Деловой этикет и протокол	10	2	2	6
10	Итого:	108	18	18	72

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ»

Тема 1. Этика деловых отношений: сущность, предмет, основные понятия

Этика как составляющая часть духовной культуры современного общества. Нравственные отношения: проблемы и ценности человеческого общения. Этические учения о нравственности. Аристотель об этических добродетелях и нравственных пороках. Категорический императив И. Канта. Деловые отношения: виды и формы. Этические принципы делового поведения как объективная необходимость. Рыночная экономика и проблемы этического характера в деловых отношениях.

Управление как деятельность. Профессионализм и коммуникативная компетентность в сфере управления. И. Бентам и Дж. С. Милль о практической пользе нравственного поведения. Прикладной характер деловой этики. Этика менеджмента. Профессиональная этика и профессиональная нравственность.

Литература: [1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 14).

Тема 2. Этические нормы российской деловой практики: история и современность.

Этика утилитаризма и купеческая этика: общественная польза и личное обогащение предпринимателя. Образ «совершенного купца» как нравственный идеал коммерсанта в России XVIII–XIX вв. Благочестие и религиозность как основа успешного делового поведения русского предпринимательства. Влияние старообрядческих нравственных идей на становление деловой этики экономических отноше-

ний дореволюционной России. М. Вебер о роли протестанской этики в деловых отношениях западных предпринимателей.

Семь принципов ведения дел в России (1912). Трудовая этика советской эпохи. Моральный кодекс строителя коммунизма как документ морали коллективизма. Этика советской бюрократии. Критика Фридрихом А. Хайеком тоталитаризма и плановой экономики СССР в работе «Дорога к рабству». Экономические реформы и модусы морали в постсоветской России. Проблемы современного отечественного бизнеса. «12 принципов ведения дела в России»: принципы личности, принципы профессионала, принципы гражданина России, принципы гражданина Земли.

Литература: [1, 4, 6, 7, 12, 14, 22, 25).

Тема 3. Этика государственных служащих. Этические и правовые регуляторы поведения должностных лиц и служащих государственного аппарата

Социальный институт менеджмента. Менеджеризация государственной службы РФ. Морально-ценностные ориентиры современной бюрократии. Влияние менеджмента на экономику, политику, культуру и систему духовных ценностей общества. Профессионально-этические нормы и стандарты правительственной этики. Этика карьеры и успеха. Авторитет и власть. Тактика демонстрации статуса. Этическая проблема конформности в трудовом коллективе. Субординация на уровнях административной власти. Этические аспекты кадровой политики. Приоритет моральной мотивации менеджмента в практической сфере как стратегия успеха. Этичность взаимодействия организации с внешней и внутренней средой.

Литература: [1, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 23, 27, 29).

Тема 4. Этика менеджмента и социальная ответственность организации

Этика менеджмента как профессиональная этика. Принятие решений как важнейшая составляющая эффективного менеджмента. Управленческие проблемы этического характера, моральные дилеммы. Влияние правовых норм законодательной системы, нравственно-социальных норм и норм личной этики на поведение делового человека. Критерии принятия этически сложных решений в управленческих ситуациях. Утилитаристский подход. Индивидуальный подход. Морально-правовой подход. Концепция справедливости. Распределительная, процедурная и компенсационная справедливость.

Идея социальной ответственности бизнеса: «за» и «против». Заинтересованные группы внутренней и внешней среды организации как объекты социальной ответственности. Критерии оценки социальной ответственности компании. Экономическая ответственность. Юридическая ответственность. Этическая ответственность. Принятая на себя ответственность. Реакция компании на социальные дилеммы. Управление этикой и социальной ответственностью организации. Моральный кодекс организации. Этические структуры: функции и назначение.

Литература: [1, 3, 4, 5, 13, 15, 17, 21, 27, 30).

Тема 5. Профессиональная этика и имидж руководителя

Нормы корпоративной этики и этического поведения руководителя. Управление этическими нормами взаимоотношений в коллективе. Достоинство, честь, доброе имя и деловая репутация специалиста в сфере управленческой деятельности. Личность и власть в этических оценках. Управление и манипулирование: сравнительный этический анализ. Нравственные качества и этическая компетентность руководителя в моделях его трудового поведения. Личностные факторы, влияющие на этический выбор. Стадии морального развития и нравственная позиция социального менеджера.

Деструктивное и терминаторное поведение управленца. Этика взаимоотношений с «трудным руководителем».

Литература: [2, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 18, 21, 24, 26, 30).

Тема 6. Этика управления конфликтами

Конфликты в сфере управления: сущность, причины возникновения, позитивные и негативные функции. Конструктивные и деструктивные конфликты в деловых отношениях. Нравственная природа конфликта. Внутриличностные и межличностные нравственные конфликты. Типы конфликтных личностей. «Акулы» и «дельфины» бизнеса. Конфликты в командах. Динамика и разрешение конфликта. Стили конфликтного взаимодействия. Этика управления конфликтной ситуацией. Методы внутриличностные (воздействие на отдельную личность); структурные (устранение организационных конфликтов); межличностные; переговоры; ответные действия. Превентивные меры.

Литература: [3, 4, 5, 7, 8, 11, 14, 16, 21, 26, 28).

Тема 7. Этика установления контактов и проведения деловых переговоров

Стратегия и тактические приемы эффективного делового общения. Понятие о деловом контакте как взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Достижение согласия как профессиональная цель эффективного взаимодействия. Искусство самопрезентации как элемент коммуникативной компетентности. Трудности самопознания и самовосприятия. Окно Джохари. Моральная рефлексия. Критерии адекватной самооценки в этике прагматизма. Общие этические принципы межличностного общения. Правила успешной презентации по Д. Карнеги. Этика профессионального слушания. Возникновение психологических барьеров в общении и способы их снятия. Нахождение совпадающих интересов. Адаптация к партнеру и установление контакта.

Основные стадии и этапы проведения переговоров. Стадия подготовки переговоров. Этапы первой стадии: выбор средств ведения переговоров, установление контакта между сторонами, сбор и анализ необходимой информации, разработка планов переговоров, формирование атмосферы взаимного доверия. Вторая стадия процесса переговоров: начало переговорного процесса, выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня, раскрытие глубинных интересов сторон, разработка вариантов предложений для договоренности. Стадия достижения согласия: выявление вариантов для соглашения, окончательное обсуждение вариантов решений, достижение формального согласия. Этичные способы убеждения оппонента.

Литература: [2, 3, 4, 5, 8, 10, 16, 17, 21, 28).

Тема 8. Этико-этикетные аспекты критики в служебных отношениях

Словесный имидж и культура речи. Слово как поступок. Нравственные принципы уважения, открытости и доверия как основа речевого этикета. Стили вербального общения: агрессивный, неуверенный, уверенный. Формализованность делового вербального поведения. Этикет приветствий и прощаний, представлений, обращений, приказаний, просьб, жалоб, возражений и отказов, критики, комплимента, похвалы, благодарности.

Критика как анализ и оценка. Оценочные суждения в деловых отношениях. Позитивное и негативное содержание оценочных суждений. Критика, псевдокритика и критиканство. Конструктивная и неконструктивная критика. Психологические издержки неконструктивной критики. Этические нормы высказывания критики. Виды эффек-

тивных критических оценок. Формы позитивной критики: похвала, лесть, комплимент. Лесть как недопустимая форма манипуляции. Этические характеристики похвалы и комплимента.

Литература: [2, 4, 5, 6, 7, 11, 17, 19, 20, 21, 24, 26).

Тема 9. Этикетные коммуникации в социальном менеджменте. Деловой этикет и протокол

Деловая коммуникация в сфере управленческой деятельности. Этикет деловых отношений и правила корпоративной этики. Исторические аспекты этикетной коммуникации. Нравственные и эстетические основания этикета. Человеколюбие и вежливость в этикетных отношениях. Правила хорошего тона и заниженные стандарты поведения. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Нравственные основы невербального общения. Невербальные средства в деловой коммуникации. Эмоциональные факторы формирования взаимоотношений партнеров делового общения. Поведенческая культура телодвижений и жестов в историческом аспекте. Походка, осанка, позы и дистанции как информационные сигналы коммуникации. Мимические сигналы расположения и неприятия партнера. Коммуникативная роль улыбки. Визуальный контакт в процессе делового взаимодействия: правила этики.

Служебный этикет по вертикали и горизонтали. Бизнес-этикет как правила игры. Секреты личного обаяния. Нравственные качества предпринимателя: духовный потенциал, этика поведения в обществе, этика поведения в бизнесе. Доброжелательность, вежливость и уверенность в себе как факторы, определяющие деловой успех. Свойства и функции имиджа в деловых отношениях. Личность человека и модели поведения. Этикетные модели делового поведения. Визитная карточка. Требования этикета к внешнему виду делового человека. Особенности деловых отношений различных народов. Культурные традиции и отличительные черты национального характера. Деловая культура Востока и Запада. Проблемы межкультурной коммуникации.

Литература: [2, 4, 10, 16, 19, 20, 24, 25, 26, 27).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО КУРСУ

1. Этика деловых отношений: понятие, задачи, основные категории.
2. Этика менеджмента: социологический аспект.
3. Этикетная коммуникация в деловом общении.
4. Этические принципы и нормы в деловых отношениях.

5. Заповеди делового человека.
6. Трудовая этика советской эпохи.
7. Нравственные ориентации в современном российском деловом обществе.
8. Личность и власть с позиций этических оценок.
9. Этические кодексы социального менеджмента.
10. Социальная ответственность организации.
11. Служебный этикет (по вертикали и горизонтали).
12. Этика установления контакта и ведения деловых переговоров.
13. Д. Карнеги об искусстве самопрезентации.
14. Этика профессионального слушания.
15. Этические проблемы деловых отношений.
16. Достоинство, честность и честь как нравственные ценности деловых отношений.
17. Этика критики в деловых отношениях.
18. Похвала, лесть и комплимент в деловом общении.
19. Этические нормы организации и этика руководителя.
20. Критерии принятия этически сложных решений.
21. Нравственный смысл справедливости в деловых отношениях.
22. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем»
23. Этика поведения в конфликтных ситуациях.
24. Этика управления конфликтом в деловых отношениях.
25. Этика вербального делового общения.
26. Этика невербального делового общения.
27. Этика проведения деловых переговоров.
28. Деловой телефонный этикет.
29. Этикет и имидж делового человека.
30. Национальные особенности этики деловых отношений: Восток—Запад.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: Учеб. пособие. М., 2004.
2. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учеб. пособие. М., 2002.
3. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М., 2002.
4. Морган Г. Имиджи организации. М., 2006.
5. Травин В. В. Деловое общение. М., 2006.

6. *Петрунин Ю. Ю.* Этика бизнеса М., 2007.
7. *Покровская Е. А.* Бизнес-коммуникации М., 2007.
8. *Шепель В. М.* Управленческая этика. М., 2007.
9. *Аристотель.* Этика / Пер. Н. В. Брагинской, Т. А. Миллер. М., 2002.
10. *Бакирова Г. Х.* Тренинг управления персоналом. СПб., 2004.
11. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб., 2002.
12. *Зимбули А. Е.* Лекции по этике: Учеб. пособие. СПб., 2003.
13. *Зимбули А. Е.* Лекции по этике: Учеб. пособие. Вып. 2. СПб., 2006.
14. *Литвак Б. Г.* Практические занятия по управлению. Мастер-класс: Учеб. пособие. М., 2002.
15. *Пост Э.* Этикет. Классическое руководство / Пер. с англ. Л. И. Игоревского и др. М., 2005.

Дополнительный

1. *Архангельская М. Д.* Бизнес-этикет, или Игра по правилам. М., 2002.
2. *Борисова Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе. М., 2005.
3. *Шапарь В. Б., Мирошниченко В. Н.* Этика и психология менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Ю. Л. Неймера. Ростов н/Д, 2002.

Интернет-ресурсы

1. <http://humanities.edu.ru/db/msg/2429>
2. www.manag.herzen.spb.ru
3. www.e-executive.ru
4. <http://umoman.ru/index.php?topic=index>

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ

Программа «Технологии формирования деловой этики» направлена на формирование системного представления о возможностях этики как эффективного регулятора социальных отношений в организациях и обществе в целом, на овладение навыками гуманитарных технологий построения этического пространства деловой среды и представляет собой аналитическую учебную дисциплину.

Методика преподавания учебной дисциплины основной целью ставит формирование у студентов знаний, навыков и умений действовать активно, самостоятельно, эффективно и этично. Для этого организуется групповая и индивидуальная работа студентов с историческими и современными текстами, раскрывающими природу, сущность и основные принципы деловой этики в социальной сфере, поиск и структурирование необходимой информации, предлагаются методы диагностики и самодиагностики этических моделей поведения управ-

ленца, нравственных установок сотрудника социальной службы, стиля управления и типа личности руководителя, определяются критерии этического анализа методов, средств и результатов управления деловым общением, а также уровня нравственной культуры руководителя и организации, организуется анализ конкретных ситуаций в сфере социальных услуг, выявление в них проблем этического характера и разработка способов их оптимального решения; развитие коммуникативных навыков и овладение приемами этикетной коммуникации в профессиональной деятельности социального менеджера.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Методические указания для студентов по курсу «Технологии формирования деловой этики» предназначены для самостоятельного изучения и для работы в аудитории по формированию профессионально-этической компетентности гуманитарного технолога в области управления организациями социальной сферы.

Дисциплина «Технологии формирования деловой этики» является составной частью модуля «Технологии управления социальной сферой». Трудоемкость дисциплины составляет 108 часов, что соответствует трем зачетным единицам. Студентам предлагаются 36 аудиторных часов. Это 9 лекций (18 часов) и 9 практических занятий. 72 часа отводится на самостоятельную работу студентов.

Целью изучения дисциплины «Технологии формирования деловой этики» является формирование профессионально-этической компетентности в области социального менеджмента, приобщение к культуре деловых коммуникаций и опыту принятия этически корректных решений в социальной сфере на основе принципов этической ответственности, освоения студентами базовых понятий профессиональной нравственности и деловой этики управления в социальной сфере.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Технологии формирования деловой этики» предполагает:

- составление словаря ключевых понятий курса;
- реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников;
- изучение учебной литературы по тематике;

- подготовка докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины;
- анализ кейсов;
- проведение мини-исследований;
- самодиагностика по выявлению личностно-профессиональных качеств гуманитарного технолога;
- отработка технологий этико-этикетного общения;
- подготовка к проведению ситуационно-ролевых игр;
- подготовка к семинарским занятиям и др.

Результаты самостоятельной работы (индивидуальные или групповые задания) оформляются по заданным в приложении образцам и суммируются в виде портфолио.

Портфолио с выполненными работами студент предъявляет преподавателю перед итоговым тестированием.

Промежуточными формами контроля знаний студентов являются аттестация на практических занятиях, устные опросы на презентациях и выступлениях, тестирование.

Итоговая аттестация по программе курса «Технологии формирования деловой этики» состоит из тестирования. Итоговый тест состоит из двух частей: проверка теоретического блока и проверка практического блока.

Общая итоговая оценка по учебному курсу «Технологии формирования деловой этики» основывается на балльно-рейтинговой системе и будет состоять из суммы баллов:

- за активное участие на практических занятиях и тренингах, ответы на контрольные вопросы;
- представленное портфолио;
- итоговый тест.

Каждое занятие по теме учебной дисциплины состоит из двух частей: *теоретической* (лекции) и *практической* (семинара-практикума). Ниже приведены планы (схемы) проведения практикумов, для аудиторной и самостоятельной работы.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ (ПРАКТИЧЕСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Этика деловых отношений: сущность, предмет, основные понятия

Учебные вопросы

1. **Основные понятия деловой этики:** этика, мораль, нравственность. Моральная регуляция взаимоотношений. Нравственные и деловые отношения. Нравственные нормы деловых отношений. Нравственные ценности профессионального общения. Честь и достоинство. Справедливость. Ответственность. Профессиональный долг. Моральные принципы и нормы делового общения.

2. **Эволюция нравственных регуляторов межлических взаимоотношений:** табу, талион, золотое правило. Моральные и профессионально-этические кодексы. Страх. Стыд. Вина. Этические регуляторы поведения: внешний и внутренний уровни. Совесть. Общественное мнение. Деловая репутация и доброе имя.

3. **Технологии этичного делового общения.** Коммуникативные умения и навыки. Эмпатия. Доброжелательность. Вежливость. Адекватная самооценка. Принцип Сократа «Познай самого себя». Критерии самотестирования. Механизм моральной рефлексии.

4. **Тест № 1:** «Насколько вы соответствуете идеалу делового человека?»

Источник: Щебетенко А. И. Тесты для делового человека и для всех. Пермь, 1995. С. 18–19.

Темы докладов

1. Коммуникативная и этическая компетентность делового человека.
2. Исторические формы нравственной регуляции.
3. Нравственная оценка и самооценка.

Вопросы для обсуждения

1. В чем суть деловой этики как теории и практики взаимоотношений людей?
2. В чем состоит специфика нравственных отношений?
3. Каковы особенности нравственной регуляции в деловой практике?
4. Обоснуйте актуальность реализации этических норм в деловых отношениях.

5. Какие этические принципы являются универсальными для современных деловых отношений?
6. В чем состоит этическая компетентность руководителя?
7. Как адекватно оценить свой нравственно-этический потенциал?
8. Объясните механизм действия моральной рефлексии.

Задание для самостоятельной работы: составление словаря ключевых категорий и терминов этики деловых отношений по заданному преподавателем перечню.

Литература: [1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 14).

Тема 2. Этические нормы российской деловой практики: история и современность

Учебные вопросы

1. **Этика утилитаризма и купеческая этика: общественная польза и личное обогащение предпринимателя.** Образ «совершенного купца» как нравственный идеал коммерсанта в России XVIII–XIX вв. Благочестие и религиозность как основа успешного делового поведения русского предпринимательства. Семь принципов ведения дел в России (1912). М. Вебер о роли протестанской этики в деловых отношениях западных предпринимателей.

2. **Трудовая этика советской эпохи.** Моральный кодекс строителя коммунизма как документ морали коллективизма. Этика советской бюрократии. Критика Фридрихом А. Хайеком тоталитаризма и плановой экономики СССР в работе «Дорога к рабству».

3. **Экономические реформы и модусы морали в постсоветской России.** Проблемы современного отечественного бизнеса. «12 принципов ведения дела в России»: принципы личности, принципы профессионала, принципы гражданина России, принципы гражданина Земли.

4. **Тест № 2.** «Оценка этических норм и принципов бизнеса в современной действительности».

Источник: Томилов В. В. Культура предпринимательства: деловые игры, практикумы, ситуации. СПб., 2001. С. 30–35.

Темы докладов

1. Влияние старообрядческих нравственных идей на становление деловой этики экономических отношений дореволюционной России.

2. Фридрих А. Хайек о тоталитаризме и плановой экономике СССР.

3. Современные этические принципы российских деловых отношений.

Вопросы для обсуждения

1. На каких принципах строилась деловая этика в России XVIII–XIX вв.?

2. Какое влияние оказывают религиозные ценности на практику деловых отношений? Приведите высказывания М. Вебера на эту тему.

3. Какие этические принципы 1912 г. актуальны и сегодня, на ваш взгляд?

4. Каковы особенности трудовой этики советского периода? За что Ф. А. Хайек критиковал плановую экономику СССР?

5. Перечислите основные этические проблемы современного бизнеса.

6. Раскройте содержание «12 принципов ведения дела в России».

Задание для самостоятельной работы: выполнение творческого индивидуального задания по анализу работы Ф. А. Хайека «Дорога к рабству». Оформление работы должно соответствовать заданному образцу.

Литература: [1, 4, 6, 7, 12, 14, 22, 25).

Тема 3. Этика государственных служащих. Этические и правовые регуляторы поведения должностных лиц и служащих государственного аппарата.

Учебные вопросы

1. **Морально-ценностные ориентиры современной бюрократии.** Менеджеризация государственной службы РФ. Профессионально-этические нормы и стандарты правительственной этики.

2. **Этика карьеры и успеха.** Авторитет и власть. Тактика демонстрации статуса. Этическая проблема конформности в трудовом коллективе. Субординация на уровнях административной власти.

3. **Этика взаимодействия организации с внешней и внутренней средой.** Этические аспекты кадровой политики. Приоритет моральной мотивации менеджмента в практической сфере как стратегия успеха.

4. **Тест № 3:** «Оценка способностей специалиста умело контактировать с представителями административного аппарата».

Источник: Томилов В. В. Культура предпринимательства: деловые игры, практикумы, ситуации. СПб., 2001. С. 68–70.

Темы докладов

1. Взаимосвязь универсальной этики и этики менеджмента.
2. Этические проблемы в области кадрового менеджмента и этические регуляторы делового поведения должностных лиц.
3. Технологии построения успешной карьеры и моральная мотивация менеджера.

Вопросы для обсуждения

1. Что вы можете сказать о моральном стимуле деятельности государственного служащего и менеджера?
2. Назовите базовые принципы и заповеди общечеловеческой этики. Как они соотносятся с профессиональной этикой менеджмента?
3. Какие качества личности помогают сегодня в успешности карьеры руководителя?
4. Какова природа конформности и «группового эгоизма» в коллективе ?
5. Назовите основные этические проблемы организации на макроуровне деловых отношений.
6. Назовите основные этические проблемы на микроуровне деловых отношений.
7. Каковы критерии этичности деятельности организации?

Задание для самостоятельной работы: выполнение мини-исследования по оценке уровня этичности организации. Работа в малых группах.

Литература: [1, 3, 4, 5, 6, 7, 15, 23, 27, 29).

Тема 4. Этика менеджмента и социальная ответственность организации

Учебные вопросы

1. Этика принятия решений в организации. Управленческие проблемы этического характера, моральные дилеммы. Влияние правовых норм законодательной системы, нравственно-социальных норм и норм личной этики на поведение делового человека.

2. Критерии принятия этически сложных решений в управленческих ситуациях. Утилитаристский подход. Индивидуальный подход. Морально-правовой подход. Концепция справедливости.

3. Идея социальной ответственности бизнеса: «за» и «против». Заинтересованные группы внутренней и внешней среды организации как объекты социальной ответственности. Критерии оценки социальной ответственности компании. Экономическая ответствен-

ность. Юридическая ответственность. Этическая ответственность. Принятая на себя ответственность. Реакция компании на социальные дилеммы.

4. Управление этикой и социальной ответственностью организации. Моральный кодекс организации. Этические структуры: функции и назначение.

5. Анализ кейсов по социальной ответственности компании.

Источник: Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб., 2002. С. 157–165.

Темы докладов

1. Моральные дилеммы и технологии их этического разрешения.
2. Социальная ответственность бизнеса и менеджера.
3. Моральные кодексы организации. Технологии их создания.
4. Этические структуры организации: назначение и функции.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «ответственность».
2. Определите сильные и слабые стороны идеи социальной ответственности бизнеса. Приведите аргументы в пользу той или иной точки зрения, полученные в результате анализа кейсов.
3. Что такое моральный кодекс? Как он составляется компанией? Кто несет ответственность за реализацию положений кодекса в практике деловых отношений?
4. Что такое моральные дилеммы? Приведите примеры моральных дилемм, с которыми приходится сталкиваться менеджеру.
5. Каковы критерии разрешения этически трудных вопросов в практике управления организацией?

Задание для самостоятельной работы: Работа в малых группах. Анализирование текстов моральных кодексов известных фирм. Разработка этического кодекса организации и его презентация.

Литература: [1, 3, 4, 5, 13, 15, 17, 21, 27, 30).

Тема 5. Профессиональная этика и имидж руководителя

Учебные вопросы

1. Нормы корпоративной этики и этического поведения руководителя. Личность и власть в этических оценках. Достоинство, честь, доброе имя и деловая репутация специалиста в сфере управленческой деятельности.

2. Управление и манипулирование: сравнительный этический анализ. Нравственные качества и этическая компетентность ру-

ководителя в моделях его трудового поведения. Деструктивное и терминаторное поведение управленца.

3. Личностные факторы, влияющие на этический выбор. Стадии морального развития и нравственная позиция социального менеджера. Управление этическими нормами взаимоотношений в коллективе. Этика взаимоотношений с «трудным руководителем».

4. Тест № 3: «Пользуетесь ли вы уважением в коллективе?».

Источник: Умнов В. И. Я и работа: Тесты. М., 2001. С. 40–48.

Темы докладов

1. Личность и власть в этических оценках.
2. Профессиональная и этическая компетентность руководителя.
3. Имидж руководителя и технологии делового общения с «трудным» руководителем.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое авторитет руководителя и какие факторы оказывают влияние на авторитет?
2. Раскройте сущность понятий «достоинство», «честь», «деловая репутация».
3. Перечислите этические нормы, которых должен придерживаться руководитель в деловом общении.
4. Назовите составляющие этической компетентности руководителя.
5. Каковы характерные черты «трудного» руководителя?
6. Перечислите технологии делового общения с «трудным» руководителем.

Задание для самостоятельной работы: Работа в малых группах. Ситуационно-ролевая игра «Самопрезентация менеджера».

Источник: Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. СПб., 2004. С. 128–136.

Литература: [2, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 18, 21, 24, 26. 30).

Тема 6. Этика управления конфликтами

Учебные вопросы

1. Конфликты в сфере управления: сущность, причины возникновения, позитивные и негативные функции. Конструктивные и деструктивные конфликты в деловых отношениях. Нравственная оценка конфликта. Внутриличные и межличностные нравственные конфликты.

2. **Типы конфликтных личностей.** «Акулы» и «дельфины» бизнеса. Конфликты в командах. Динамика и разрешение конфликта. Стили конфликтного взаимодействия.

3. **Этика управления конфликтной ситуацией.** Методы внутриличностные (воздействие на отдельную личность); структурные (устранение организационных конфликтов); межличностные; переговоры; ответные действия. Превентивные меры.

4. **Тест № 4:** «Поведение в конфликте» К. Томаса.

Источник: Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под. Ред. А. Я. Кибанова. М. 2002. С. 102–107.

Темы докладов

1. Конструктивные и деструктивные конфликты в деловых отношениях.
2. Типы конфликтных личностей.
3. Этика решения конфликтных ситуаций.

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит роль этических норм организации как регулятора отношений в коллективе?
2. Что такое морально-психологический климат коллектива?
3. Какова нравственная сущность конфликта?
4. Назовите причины возникновения конфликтных ситуаций в организации и методы их преодоления.
5. Перечислите приемы, правила предупреждения возникновения деструктивных конфликтов.

Задание для самостоятельной работы: Работа в малых группах. Ситуационно-ролевая игра «Проведение переговоров по конфликту» на основе изучения образцов документов, применяемых при предупреждении и разрешении конфликтов.

Источник: Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. М., 2002. С. 348–353.

Литература: [3, 4, 5, 7, 8, 11, 14, 16, 21, 26, 28).

Тема 7. Этика установления контактов и проведения деловых переговоров

Учебные вопросы

1. **Технологии эффективного делового общения.** Понятие о деловом контакте. как взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Достижение согласия как профессиональная цель эффективного взаимодействия. Искусство самопрезентации как элемент коммуникативной компетентности. Трудности самопознания и самовосприятия. Критерии адекватной самооценки в этике прагматизма.

2. **Этика профессионального слушания.** Возникновение психологических барьеров в общении и способы их снятия. Нахождение совпадающих интересов. Адаптация к партнеру и установление контакта. Правила успешной презентации по Д. Карнеги.

3. **Основные стадии и этапы проведения переговоров.** Стадия подготовки переговоров. Стадия начала переговорного процесса. Стадия достижения согласия: окончательное обсуждение вариантов решений. Этичные способы убеждения оппонента.

4. **Тест № 5: «Какой вы собеседник?»**

Источник: Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. М., 2002. С. 267–269.

Темы докладов

1. Техники установления и поддержания делового контакта.
2. Искусство самопрезентации в деловом сообществе.
3. Этика вербальной и невербальной коммуникации.
4. Техники ведения переговоров в контексте деловой этики.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое контакт в деловом общении?
2. Какова цель установления контакта?
3. В чем состоят секреты успешной самопрезентации?
4. Что такое психологические барьеры, возникающие в период установления контакта?
5. Приведите примеры удачного и неудачного начала проведения беседы.
6. Дайте характеристику подходов ведения переговоров.

Задание для самостоятельной работы: выполнение творческого индивидуального задания по анализу работы Д. Карнеги «Как завое-

вывать друзей и оказывать влияние на людей». Оформление работы должно соответствовать заданному образцу.

Литература: [2, 3, 4, 5, 8, 10, 16, 17, 21, 28).

Тема 8. Этико-этикетные аспекты критики в служебных отношениях

Учебные вопросы

1. **Этика и этикет делового вербального поведения.** Словесный имидж и культура речи. Слово как поступок. Нравственные принципы уважения, открытости и доверия как основа речевого этикета. Стили вербального общения: агрессивный, неуверенный, уверенный. Этикет приветствий и прощаний, представлений, обращений, приказаний, просьб, жалоб, возражений и отказов, критики, комплимента, похвалы, благодарности.

2. **Этические нормы высказывания критики.** Конструктивная и неконструктивная критика. Критика как анализ и оценка. Позитивное и негативное содержание оценочных суждений. Критика, псевдокритика и критиканство. Психологические издержки неконструктивной критики. Виды эффективных критических оценок.

3. **Формы позитивной критики: похвала, лесть, комплимент.** Лесть как недопустимая форма манипуляции. Этические характеристики похвалы и комплимента. Этические нормы высказывания критики.

4. **Тест № 6: «Ваше отношение к критике».**

Источник: Умнов В. И. Я и работа: Тесты. С. 40–48.

Темы докладов

1. Словесный имидж и культура речи в деловых отношениях.
2. Этико-этикетные нормы делового вербального общения.
3. Технологии этичной критики.
4. Комплимент в деловом общении как элемент профессионально-этической компетентности.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите отличительные черты делового вербального общения.
2. Опишите характеристику уверенного стиля вербального общения.
3. Дайте нравственную оценку негативной критике.
4. Перечислите психологические издержки негативной критики.

5. Приведите примеры эффективных критических высказываний.
6. Каковы современные этикетные нормы обращений?

Задание для самостоятельной работы: работа в малых группах по составлению памяток критикующему и критикуемому с последующим обсуждением в группе.

Литература: [2, 4, 5, 6, 7, 11, 17, 19, 20, 21, 24, 26).

Тема 9. Этикетные коммуникации в социальном менеджменте. Деловой этикет и протокол

Учебные вопросы

1. **Этикет деловых отношений и правила корпоративной этики.** Правила хорошего тона и заниженные стандарты поведения. Вербальные и невербальные средства этикетной коммуникации. Нравственные основы невербального общения. Невербальные средства в деловой коммуникации. Поведенческая культура телодвижений и жестов в историческом аспекте. Походка, осанка, позы и дистанции как информационные сигналы коммуникации. Мимические сигналы расположения и неприятия партнера. Коммуникативная роль улыбки. Визуальный контакт в процессе делового взаимодействия: правила этики.

2. **Служебный этикет по вертикали и горизонтали.** Бизнес-этикет как правила игры. Компетентность, порядочность и надежность как факторы, определяющие деловой успех. Этикетные модели делового поведения. Визитная карточка. Требования этикета к внешнему виду делового человека.

3. **Особенности деловых отношений различных народов.** Культурные традиции и отличительные черты национального характера. Деловая культура Востока и Запада. Проблемы межкультурной коммуникации.

4. **Тест № 7:** «Национальные особенности делового этикета».

Источник: Протокол и этикет. Научно-популярный журнал № 6(21) / 2004. С. 14–15. www.protocol21vek.ru

Темы докладов

1. Этикетная коммуникация в деловых отношениях.
2. Деловой этикет невербального общения.
3. Факторы делового успеха и имидж бизнесмена.
4. Корпоративные стандарты оформления внешности специалиста.
5. Проблемы межкультурной коммуникации.

Вопросы для обсуждения

1. Поясните сущность и виды делового этикета.
2. Назовите отличительные черты имиджа делового человека.
3. Перечислите основные правила этикета приветствий.
4. Какие ошибки может допустить деловая женщина в оформлении своего облика?
5. Дайте сравнительную характеристику западных и восточных норм гостевого этикета.
6. Как отличить подарок, сувенир от взятки?

Задание для самостоятельной работы: работа в малых группах. Ситуационно-ролевая игра «Этикет деловых приемов».

Литература: [2, 4, 10, 16, 19, 20, 24, 25, 26, 27).

УМК УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ И ЛИЧНОСТНЫМ РОСТОМ»

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемый курс «Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом» направлен на формирование у студентов знаний и навыков самоорганизации (организации личного труда).

«Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом» представляют собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления.

Как показывает практика, недостатки в организации личного труда руководителей в конечном счете сводятся к неэффективному использованию ими важнейшего ресурса — рабочего времени.

В свою очередь, это приводит к неэффективной организации труда их подчиненных.

В процессе изучения проблем курса студенты выясняют, как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, когда, как и кому делегировать полномочия, как организовать свое рабочее место и рационализировать собственный труд, как выступать публич-

но, готовить и проводить индивидуальную беседу с подчиненными, деловые переговоры, деловые совещания, взаимодействовать с секретарем, как, наконец, поддерживать и повышать свою работоспособность и контролировать результаты собственной деятельности, как создавать и улучшать свой имидж. Все это будет способствовать повышению профессиональной культуры будущих менеджеров.

Цели курса:

- подготовить специалистов, имеющих теоретические знания и практические умения самоорганизации;
- рассмотреть теоретические и методологические проблемы сущности самоменеджмента;
- выработать умения и навыки организации личного труда с помощью инновационных технологий обучения: деловых игр, кейс-технологий, упражнений и методов генерирования идей.

Задачи курса:

- дать будущим менеджерам теоретическое обоснование и сформировать практические умения и навыки в сфере личной самоорганизации;
- изучить общую модель качеств современного менеджера, что должен знать и уметь менеджер в сфере самоменеджмента;
- научить самомаркетингу, управлению профессиональной карьерой, технологиям успеха на новой работе, эффективному использованию собственного времени, самоорганизации здоровья и психологической подготовке к управленческой деятельности;
- освоить технологии публичного выступления, искусства убеждения, делового общения, подготовки и проведения деловых совещаний.

Овладение этим курсом, а следовательно, знаниями и умениями самоменеджмента позволит линейным и функциональным менеджерам умело планировать свой карьерный рост, улучшать свой имидж, последовательно самосовершенствоваться в процессе выполнения управленческих функций.

Текущая аттестация качества усвоения знаний

Текущий контроль осуществляется в ходе лекционных и практических занятий, путем решения ситуаций, проведением деловых игр, тестов, написания эссе, контрольных работ, обсуждения рефератов.

Это позволяет поддерживать дисциплину в ходе усвоения курса, отработать основные дидактические единицы курса, оценить собст-

венные знания. Критерии для проведения контроля примерно следующие: результаты проведенных тестов, выступлений с рефератами, участие в дискуссиях по ключевым проблемам самоменеджмента, эффективность работы в ходе деловых игр. По окончании семестра преподаватель, ведущий занятия, оценивает качество усвоения знаний каждым студентом (для бакалавров в балльно-рейтинговой системе).

Итоговая аттестация по дисциплине

Прохождение курса завершается устным зачетом (или тестом). На зачете проверяется и оценивается усвоение основных понятий курса. К зачету допускаются студенты, которые набрали необходимый минимум — 50 баллов.

Наименование дисциплины	Статус дисциплины в рабочем учебном плане	Количество зачетных единиц/кредитов	
Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом	В	1	
Виды текущей аттестации аудиторной и внеаудиторной работы		Количество аттестационных мероприятий	Максимальное число баллов
Посещение лекций		9	$1 \times 9 = 9$
Участие в работе семинарских занятий		9	$1 \times 9 = 9$
Теоретический тест		8	$2 \times 8 = 16$ 100% — 2 90% — 1,8 80% — 1,6 70% — 1,4 60% — 0% — 0
Доклад по теме, согласованной с преподавателем		1	1–10
Сообщение по теме, согласованной с преподавателем		1	1–5
Участие в деловых и ролевых играх		1	3–5
Зачет		1	100% — 20 90% — 18 80% — 16 70% — 14 60% — 0% — 0
		ИТОГО:	100

Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов по изучаемой дисциплине предполагает:

- изучение учебной литературы по тематике;
- подготовку к участию в семинарских и практических занятиях;
- подготовку докладов по отдельным темам дисциплины.

Распределение часов по темам и видам учебных занятий различных форм обучения

№ п/п	Тема	Всего	Лекции	Семинары	Самост. работа
1	Модель качеств современного менеджера	13	2	2	9
2	Технологии управления профессиональной карьерой	13	2	2	9
3	Технологии управления собственным временем	13	2	2	9
4	Технологии рационализации личного труда руководителя	13	2	2	9
5	Коммуникационные возможности самоменеджмента	17	4	4	9
6	Гигиена умственного труда, самоорганизация здоровья менеджера	13	2	2	9
7	Управление менеджером собственным имиджем	13	2	2	9
8	Эффективное взаимодействие менеджера с секретарем	13	2	2	9
	Итого:	108	18	18	72

ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 1. Модель качеств современного менеджера

Развитие науки об организации труда. Понятие и сущность самоменеджмента. Моделирование системы самоменеджмента. Техника самоменеджмента. Блоки качеств современного менеджера: формулирование жизненных целей, личная организованность, самодисциплина, знание техники личной работы, самоорганизация личного здоровья, эмоционально-волевой потенциал, самоконтроль своей жизнедеятельности. Что должен знать и уметь менеджер в сфере самоменеджмента.

Тема 2. Технологии управления профессиональной карьерой

Цели. Процесс постановки личных целей. Технология поиска жизненных целей. Разработка представлений о жизненных устремлениях. Дифференциация во времени жизненных целей. Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере. Формулирование целей. Жизненный план. Саморекламинг. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. Управление профессиональной карьерой. Поиск работы. Самореклама. Собеседование с работодателем. Тестирование. Заключение контракта. Работа за рубежом. Адаптация в коллективе. Освоение новой работы. Закрепление успеха.

Тема 3. Технологии управления собственным временем

Фактор времени и его значение. Типичные ошибки руководителей. Принципы эффективного использования времени. Правила личной организованности и самодисциплины. Методы учета и анализа использования времени руководителя. Решения, принимаемые менеджером. Методы принятия решений. Принцип Парето. Принцип Эйзенхауэра. Система планирования личного труда менеджера. Техника планирования. План и распорядок рабочего дня. Делегирование полномочий.

Тема 4. Технологии рационализации личного труда руководителя

Рабочее место. Организация менеджером своего рабочего места: планировка, техническое оснащение, совершенствование условий труда.

Информация и ее роль в работе менеджера. Служебные документы: организационно-распорядительная, финансово-расчетная, справочно-информационная документация. Требования к служебным документам. Организация работы с документами. Использование ЭВМ в работе с документами. Методы рационализации личного труда менеджера: тренировка памяти, использование техники быстрого чтения и записной книжки. Служебная командировка.

Тема 5. Коммуникационные возможности самоменеджмента

Способы управления собеседником. Основные правила в искусстве убеждения. Виды убеждающих воздействий.

Публичное выступление. Подготовка к выступлению. Техника выступления. Основы ораторского мастерства. Самоанализ качества выступления.

Деловое общение. Подготовка и проведение деловой беседы. Правила проведения переговоров. Национальные стили ведения переговоров. Бесконфликтное общение.

Деловое совещание. Виды деловых совещаний. Подготовка совещания. Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний.

Тема 6. Гигиена умственного труда, самоорганизация здоровья менеджера

Самоорганизация здоровья менеджера. Физические нагрузки. Питание. Сон. Закаливание. Водно-питьевой режим. Дыхание. Тишина. Цвет.

Эмоционально-волевые резервы работоспособности менеджера. Мобилизация волевых качеств. Эмоциональный потенциал работоспособности. Воспитание оптимизма и жизнерадостности. Увлечения. Психопрофилактика.

Тренированность нервной системы. Антистимулы работоспособности. Распорядок жизнедеятельности. Психологическая подготовка к работе. Методы самовоспитания.

Тема 7. Управление менеджером собственным имиджем

Сущность имиджа. Привлекательный внешний вид. Умение вести себя в обществе. Соблюдение правил делового этикета. Умение представить себя и свою работу путем организации презентаций, связей с прессой.

Тема 8. Эффективное взаимодействие менеджера с секретарем

Секретарь менеджера и его роль в повышении эффективности работы менеджера. Обязанности секретаря. Необходимые знания и умения секретаря. Культура поведения секретаря. Взаимодействие менеджера с секретарем. Эффективное планирование времени менеджером с помощью секретаря. Работа с посетителями. Выполнение заданий.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Самоменеджмент: цель, понятие и сущность.
2. Знания и умения современного менеджера в сфере самоменеджмента.
3. Технология поиска жизненных целей.
4. Основные характеристики цели.

5. Стадии деловой жизни менеджера.
6. Влияние личных особенностей на выбор карьеры.
7. Самомаркетинг: сущность и содержание.
8. Карьера менеджера: сущность и основные этапы.
9. Основные способы поиска рабочего места.
10. Правила ведения телефонных переговоров.
11. Основные положения, содержащиеся в резюме.
12. Самореклама при трудоустройстве.
13. Основные пункты контракта.
14. Матрица управления временем.
15. Правила личной организованности и самодисциплины.
16. Содержание видов деятельности менеджера.
17. Причины дефицита рабочего времени менеджера.
18. Типичные ошибки менеджеров, ведущие к потерям их времени.
19. Основные правила экономии рабочего времени.
20. Принцип Парето.
21. Принцип Эйзенхауэра.
22. Система планирования работы.
23. Инструменты планирования времени менеджера. Их достоинства.
24. Делегирование полномочий. Его основные цели.
25. Основные правила при организации рабочего места менеджера.
26. Принципы оформления офиса, кабинета менеджера.
27. Виды служебных документов.
28. Информационное обеспечение менеджера: назначение и содержание.
29. Сущность организации работы менеджера с документами.
30. Основные виды справочно-информационной документации.
31. Тренировка памяти: основные способы и методы.
32. Правильное слушание собеседника.
33. Основные правила управления собеседником.
34. Основные виды воздействий, составляющие процесс убеждения.
35. Основные навыки и умения оратора.
36. Основные этапы подготовки ораторской речи.
37. Этапы составления плана выступления.
38. Переговоры: основные направления подготовки и этапы проведения.
39. Подготовка и проведение деловой беседы.
40. Эффективное совещание: порядок подготовки и проведения.

41. Перечень личных и профессиональных качеств хорошего секретаря.
42. Содержание взаимоотношений менеджера с секретарем.
43. Факторы, влияющие на работоспособность менеджера.
44. Система самоорганизации личного здоровья менеджера.
45. Способы расслабления и обретения спокойствия.
46. Распорядок жизнедеятельности делового человека.
47. Психологическая подготовка менеджера к работе.
48. Методы самосовершенствования.
49. Имидж. Его значение для карьерного роста менеджера.
50. Основные показатели экономической эффективности труда менеджера.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006.
2. Гамидуллаев Б. Н. Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006.
3. Казначевская Г. Б. Менеджмент. Учебник. Ростов н/Д, 2006.
4. Кинан К. Самоменеджмент. М., 2006.
5. Кирибаум Э. И., Еремеева А. И. Психологическая защита. М.; СПб., 2005.
6. Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения: Учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д, 2006.
7. Куликова В. Н. Язык внешности. Как создать свой имидж. М., 2006.
8. Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. СПб., 2004.
9. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учеб. пособие. СПб., 2003.
10. Панфилова А. П. Имидж делового человека: Учеб. пособие. СПб., 2007.

Дополнительный

- Андреев О. А. Техника быстрого чтения. Ростов н/Д, 2003.
- Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учебник. М., 2006.
- Васильченко Ю. Л., Таранченко З. В., Черныш М. Н. Самоучитель по тайм-менеджменту (+ CD). СПб., 2007.
- Вишнякова Н. Ф. Конфликтология: Учебное пособие. Минск, 2002.
- Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Рязань, 2007.

- *Карнеги Д.* Как перестать беспокоиться и начать жить. М., 2007.
- *Литвинцева Н. А.* Профессионально важные деловые и личные качества секретаря // Секретарское дело. 2003. № 3. С. 4–10.
- *Машиков В. Н.* Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. СПб., 2005.
- *Морозов А. В.* Деловая психология. СПб., 2002.
- *Панкратов В. И.* Искусство управлять собой: Практич. руководство. М., 2001.
- *Порецкая Т. И.* Секретарь-единомышленник // Секретарское дело. 2005. № 3. С. 69–74.
- Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб., 2007.
- *Шепелева Л. Н.* Программы социально-психологических тренингов. СПб., 2006.
- *Якимов О. Ю.* Действия секретаря-референта в нестандартных ситуациях // Секретарское дело. 2005. № 9. С. 76–79.

Методические рекомендации преподавателю

Предлагаемый курс «Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом» является составной частью вариативного инновационного образовательного модуля «Технологии управления в социальной сфере» и направлен на формирование у студентов знаний и навыков самоорганизации (организации личного труда).

І. Лекционные занятия

Темы лекций	Всего аудит. час.	лекции	самост. работа
Тема 1. Модель качеств современного менеджера	2	2	3
Тема 2. Технологии управления профессиональной карьерой	2	2	3
Тема 3. Технологии управления собственным временем	2	2	3
Тема 4. Технологии рационализации личного труда руководителя	2	2	3
Тема 5. Коммуникационные возможности самоменеджмента	4	4	6
Тема 6. Гигиена умственного труда, самоорганизация здоровья менеджера	2	2	3

Тема 7. Управление менеджером собственным имиджем	2	2	3
Тема 8. Эффективное взаимодействие менеджера с секретарем	2	2	3
Всего:	18	18	27

Тема 1. Модель качеств современного менеджера

Учебные вопросы:

1. Понятие и сущность самоменеджмента.
2. Функции самоменеджмента.
3. Интегрированная система сфер деятельности менеджера.
4. Общая модель качеств современного менеджера.

Тема 2. Технологии управления профессиональной карьерой

Учебные вопросы:

1. Цели. Процесс постановки личных целей.
2. Технология поиска жизненных целей.
3. Влияние личных особенностей на выбор карьеры.
4. Управление профессиональной карьерой.

Тема 3. Технологии управления собственным временем

Учебные вопросы:

1. Фактор времени и его значение.
2. Принципы эффективного использования времени.
3. Методы учета и анализа использования времени руководителя.
4. Система планирования личного труда менеджера.

Тема 4. Технологии рационализации личного труда руководителя

Учебные вопросы:

1. Рабочее место. Организация менеджером своего рабочего места.
2. Информация и ее роль в работе менеджера.
3. Организация работы с документами.
4. Методы рационализации личного труда менеджера.

Тема 5. Коммуникационные возможности самоменеджмента

Учебные вопросы:

1. Основные правила в искусстве убеждения. Виды убеждающих воздействий.
2. Публичное выступление. Подготовка к выступлению. Техника выступления.

3. Деловое совещание. Виды деловых совещаний. Подготовка совещания.

4. Деловое общение. Подготовка и проведение деловой беседы. Правила проведения переговоров.

Тема 6. Гигиена умственного труда, самоорганизация здоровья менеджера

Учебные вопросы

1. Самоорганизация здоровья менеджера.
2. Эмоционально-волевые резервы работоспособности менеджера.
3. Тренированность нервной системы.
4. Методы самовоспитания.

Тема 7. Управление менеджером собственным имиджем.

Учебные вопросы

1. Имидж менеджера.
2. Классификация имиджей.
3. Самоорганизация менеджера при формировании собственного имиджа.

4. Умение представить себя и свою работу путем организации презентаций.

Тема 8. Эффективное взаимодействие менеджера с секретарем

Учебные вопросы

1. Секретарь менеджера и его роль в повышении эффективности работы менеджера.

2. Обязанности секретаря. Необходимые знания и умения секретаря.

3. Взаимодействие менеджера с секретарем.

4. Эффективное планирование времени менеджером с помощью секретаря.

II. Семинарские занятия

Тема 1. Модель качеств современного менеджера

1. Развитие самоменеджмента в России и за рубежом. Выступления с сообщениями на темы:

– Основные концепции истории НОТ в России.

– Основные концепции истории НОТ в зарубежных странах.

2. Анализ качеств отдельных блоков модели самоменеджмента.

3. Деловая игра: «Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой».
4. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 16–71.

Дополнительный

2. Гамидуллаев Б. Н. Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006. С. 7–109.
3. Кинан К. Самоменеджмент. М., 2006. С. 8–17.

Тема 2. Технологии управления профессиональной карьерой

1. Разработка индивидуального жизненного плана.
2. Обсуждение рекомендаций по вопросу «Как правильно формулировать личные и профессиональные цели».
3. Разработка плана достижения личных целей.
4. Составление декларации жизненных целей.
5. Самотестирование: «Пути реализации карьеры».
6. Анализ способов поиска работы.
7. Составление резюме.
8. Составление контракта.
9. Ситуационно-ролевая игра «Прием на работу».
10. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 73–172.

Дополнительный

2. Гамидуллаев Б. Н. Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006. С. 340–393.
3. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб., 2007. С. 330–342.

Тема 3. Технологии управления собственным временем

1. Составление табличной формы учета затрат рабочего времени менеджера.
2. Разработка анкеты для анализа эффективности использования рабочего времени менеджера.
3. Разработка индивидуальной модели принятия решений.
4. Разработка индивидуальной формы записей запланированных дел на день, на неделю, на месяц, на год.
5. Планирование личной работы.
6. Создание удобного для себя дневника времени на год.
7. Заполнение реестра поручений.
8. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 175–259.

Дополнительный

2. Гамидуллаев Б. Н. Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006. С. 110–172.
3. Васильченко Ю. Л., Таранченко З. В., Черныш М. Н. Самоучитель по тайм-менеджменту (+ CD). СПб., 2007. С. 108–138, 164–189.

Тема 4. Технологии рационализации личного труда руководителя

1. Деловая игра «Кабинет менеджера».
2. Информационный лабиринт: «Папка руководителя».
3. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 262–325.

Дополнительный

2. Васильченко Ю. Л., Таранченко З. В., Черныш М. Н. Самоучитель по тайм-менеджменту (+ CD). СПб., 2007. С. 190–243.

3. *Панфилова А. П.* Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учеб. пособие. СПб. 2003. С. 343–351.

Тема 5. Коммуникационные возможности самоменеджмента

1. Тест «Умение слушать».
2. Игра: «Нельзя терять ни секунды».
3. Ситуационно-ролевая игра «Совещание».
4. Деловая игра: «Кабинет менеджера».
5. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 328–413.

Дополнительный

2. *Гамидуллаев Б. Н.* Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006. С. 394–445.

3. *Панфилова А. П.* Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учеб. пособие. СПб., 2003. С. 319–320, 382–383.

Тема 6. Гигиена умственного труда, самоорганизация здоровья менеджера

1. Тест «Здоровы ли вы физически?»
2. Составление графика личной работоспособности в течение дня, суток, недели.
3. Игра «Реклама здорового образа жизни».
4. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 436–519.

Дополнительный

2. *Гамидуллаев Б. Н.* Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006. С. 274–339, 535–547.

3. Менеджмент и маркетинг в социальной сфере: Учеб. пособие. СПб., 2003. С. 596–622.

Тема 7. Управление менеджером собственным имиджем

1. Обсуждение вопроса «С чего начать, чтобы сформировать собственный имидж?».

2. Обсуждение вопроса «Приступили ли вы к формированию собственного имиджа?».

3. Обсуждение вопроса «Что мешает вам создать собственный имидж?».

4. Деловая игра «Имидж эффективного менеджера».

5. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 520–546.

Дополнительный

2. Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения: Учебное пособие для студентов вузов. Ростов н/Д, 2006. С. 6–23, 142–157.

3. Панфилова А. П. Имидж делового человека: Учеб. пособие. СПб., 2007.

Тема 8. Эффективное взаимодействие менеджера с секретарем

1. Деловая игра «Должностная инструкция секретаря-референта».

2. Ситуационно-ролевая игра «Поручение задач секретарю».

3. Теоретический тест по теме.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. М., 2006. С. 416–434.

Дополнительный

2. Литвинцева Н. А. Профессионально важные деловые и личные качества секретаря // Секретарское дело. 2003. № 3. С. 4–10.

3. *Панфилова А. П.* Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учеб. пособие. СПб., 2003. С. 323–326.

4. *Порецкая Т. И.* Секретарь-единомышленник // Секретарское дело. 2005. № 3. С. 69–74.

5. *Якимов О. Ю.* Действия секретаря-референта в нестандартных ситуациях // Секретарское дело. 2005. № 9. С. 76–79.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Предлагаемый курс «Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом» направлен на формирование у студентов знаний и навыков самоорганизации (организации личного труда).

«Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом» представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления.

Как показывает практика, недостатки в организации личного труда руководителей в конечном счете сводятся к неэффективному использованию ими важнейшего ресурса — рабочего времени.

В свою очередь, это приводит к неэффективной организации труда их подчиненных.

В процессе изучения проблем курса студенты выясняют, как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, когда, как и кому делегировать полномочия, как организовать свое рабочее место и рационализировать собственный труд, как выступать публично, готовить и проводить индивидуальную беседу с подчиненными, деловые переговоры, деловые совещания, взаимодействовать с секретарем, как, наконец, поддерживать и повышать свою работоспособность и контролировать результаты собственной деятельности, как создавать и улучшать свой имидж. Все это будет способствовать повышению профессиональной культуры будущих менеджеров.

Текущая аттестация качества усвоения знаний

Текущий контроль осуществляется в ходе лекционных и практических занятий, путем решения ситуаций, проведения деловых игр, тестов, написания эссе, контрольных работ, обсуждения рефератов.

Это позволяет поддерживать дисциплину в ходе усвоения курса, отработать основные дидактические единицы курса, оценить студентам собственные знания. Критерии для проведения контроля примерно следующие: результаты проведенных тестов, выступлений с рефератами, участие в дискуссиях по ключевым проблемам самоменеджмента, эффективность работы в ходе деловых игр. По окончании семестра преподаватель, ведущий занятия, оценивает качество усвоения знаний каждым студентом (для бакалавров в балльно-рейтинговой системе).

Итоговая аттестация по дисциплине

Прохождение курса завершается устным зачетом (или тестом). На зачете проверяется и оценивается усвоение основных понятий курса. К зачету допускаются студенты, которые набрали необходимый минимум — 50 баллов (см. табл. в учебной программе).

Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов по изучаемой дисциплине предполагает:

- изучение учебной литературы по тематике;
- подготовку к участию в семинарских и практических занятиях;
- подготовку докладов по отдельным темам дисциплины.

В ходе практических занятий будет проведено 8 деловых игр:

- «Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой»;
- ситуационно-ролевая игра «Прием на работу»;
- ситуационно-ролевая игра «Совещание»;
- «Кабинет менеджера»;
- «Папка руководителя»;
- «Реклама здорового образа жизни»;
- «Имидж эффективного менеджера»;
- ситуационно-ролевая игра «Поручение задач секретарю».

На деловых играх учебная группа делится на команды численностью по 5–7 студентов. Команды будут вырабатывать коллективные решения по предложенным преподавателем проблемам учебной дисциплины для формирования у студентов необходимых компетенций.

Для самостоятельной работы помимо изучения теоретического материала необходимо подготовить:

- проект резюме (к деловой игре «Прием на работу»);
- проект планов дел на день, неделю, месяц, год, жизнь (к семинару по теме № 5);
- выступление с докладом (к семинару по теме № 3). Темы докладов произвольные, но обязательно согласованные с преподавателем.

На каждом практическом занятии качество приобретенных знаний оценивается по ответам на теоретические тесты по каждой теме (см. прил. 1). по балльно-рейтинговой системе. Чтобы быть допущенным к зачету, необходимо набрать не менее 50 баллов. Максимальное число баллов, которое может заработать студент на занятиях вместе с зачетом, может составить 100 баллов. Чтобы получить зачет, необходимо набрать не менее 74 баллов. Следовательно, на зачете необходимо ответить минимум на 7 вопросов теоретического теста, который оценивается в целом в 20 баллов. За присутствие на лекциях и семинарах можно получить по 2 балла за каждую лекцию и семинар. За выступление с докладом можно заработать до 11 баллов, но при выполнении всех критериев. Активное участие в деловых играх преподаватель может оценить от 1 до 3 баллов. Выполнение заданий в ходе самостоятельной работы — от 1 до 5 баллов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест по дисциплине «Гуманитарные технологии управления профессиональным и личностным ростом»

Вопрос 1.

К функциям самоменеджмента не относится:

- 1) постановка цели;
- 2) реализация и организация;
- 3) мотивация.

Вопрос 2.

Укажите одну из целей самоменеджмента:

- 1) получение прибыли организацией;
- 2) сознательное управление течением своей жизни;
- 3) эффективное управление организацией.

Вопрос 3.

К какому блоку качеств относится умение ценить и эффективно использовать время:

- 1) личная организованность;
- 2) способность правильно формулировать жизненные цели;
- 3) самодисциплина?

Вопрос 4.

К какому блоку качеств относится умение работать с информацией:

- 1) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 2) знание техники личной работы;
- 3) способность правильно формулировать жизненные цели?

Вопрос 5.

К какому блоку качеств относится семейное благополучие:

- 1) самоорганизация личного здоровья;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

Вопрос 6.

К какому блоку качеств относится тренированность нервной системы:

- 1) самодисциплина;
- 2) самоорганизация личного здоровья;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

Вопрос 7.

К какому блоку качеств относится умение создавать и контролировать собственный имидж:

- 1) самодисциплина;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) знание техники личной работы?

Вопрос 8.

У какого менеджера низкая стрессоустойчивость:

- 1) холерика;
- 2) сангвиника;
- 3) меланхолика?

Вопрос 9.

Какая акцентуация характера нежелательна для эффективного менеджера:

- 1) эмотивная;
- 2) циклотимическая;
- 3) гипертимная?

Вопрос 10.

Сколько блоков входит в модель качеств менеджера, способного управлять самим собой:

- 1) 5;
- 2) 6;
- 3) 7?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ № _____

ЗАДАНИЕ

Вы устраиваетесь на работу в крупный банк Санкт-Петербурга менеджером по персоналу.

Составьте Ваше резюме для кадровых работников банка.

Дайте презентацию Вашего резюме.

Пройдите собеседование с начальником отдела по персоналу банка.

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ № _____

ЗАДАНИЕ

Вы устраиваетесь на работу в солидную фирму Санкт-Петербурга менеджером по продажам.

Составьте Ваше резюме для кадровых работников фирмы.

Дайте презентацию Вашего резюме.

Пройдите собеседование с начальником отдела по персоналу фирмы.

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ № _____

<i>ЗАДАНИЕ</i>
<p>Вы устраиваетесь на работу на крупное производственное предприятие Санкт-Петербурга по производству автомобилей (контрольный пакет акций принадлежит австрийской фирме) мастером в сборочный цех.</p> <p>Составьте Ваше резюме для кадровых работников предприятия. Дайте презентацию Вашего резюме.</p> <p>Пройдите собеседование с начальником отдела по персоналу предприятия.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

БЛАНК ОЦЕНКИ КОМАНДЫ № _____

1	Критерии	Оценка интервью										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1	Внешний вид	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
2	Манеры	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
3	Голос, речь	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
4	Наличие плана карьеры: четких целей и задач	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
5	Искренность и уравновешенность	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
6	Интерес и энтузиазм	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
7	Вежливость	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
8	Умение смотреть в глаза интервьюеру	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
9	Самостоятельность	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
10	Интерес к данной организации, руководителю	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
11	Высокий моральный уровень	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
12	Многосторонние интересы	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
13	Умение ценить время и правильно его распределять	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
14	Интерес к общественной деятельности	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

	Критерии	Оценка интервью										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
15	Способность воспринимать критику	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
16	Пунктуальность	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
17	Наличие сведений о компании	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
18	Воспитанность	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
19	Вопросы к интервьюеру	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
20	Удачная семейная жизнь	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
21	Развитое чувство юмора	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
22	Желание получить работу на длительный срок	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
23	Целеустремленность	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
24	Аккуратность	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ № _____

<i>СОБРАНИЕ</i>	
<p>Вы должны организовать и провести собрание трудового коллектива отдела продаж фирмы по распределению премий по итогам декабря.</p> <p>Действующие лица:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Начальник отдела _____ (Ф. И. О. участника) 2. Менеджер отдела _____ (Ф. И. О. участника) 3. Старший продавец _____ (Ф. И. О. участника) 4. Старший продавец _____ (Ф. И. О. участника) 5. Продавец _____ (Ф. И. О. участника) 6. Продавец _____ (Ф. И. О. участника) 7. Охранник _____ (Ф. И. О. участника) 8. Кассир _____ (Ф. И. О. участника) <p>И другие</p>	

КОНКРЕТИЗАЦИЯ ЗАДАНИЯ

Начальник отдела всего месяц в должности и ранее работал в другой фирме.

Менеджер в должности несколько лет, и проект распределения премий для начальника отдела составлял он.

Одного из старших продавцов начальник отдела взял с собой с прежнего места работы и ему премию почему-то назначил больше, чем второму старшему продавцу. Тот потребовал разъяснения причины случившегося.

Продавцы довольны результатом премирования, но поддерживают «своего» старшего продавца.

Охранник и кассир придерживаются нейтралитета и лишь изредка с их стороны слышны реплики по тому или иному поводу.

Необходимо принимать окончательное решение.

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ № _____

ЛЕТУЧКА

Вы должны организовать и провести утреннее оперативное совещание — летучку в цехе, производящем детские игрушки.

Действующие лица:

1. Начальник цеха _____ (Ф. И. О. участника)
2. Зам начальника цеха _____ (Ф. И. О. участника)
3. Инженер по ТБ _____ (Ф. И. О. участника)
4. Старший мастер _____ (Ф. И. О. участника)
5. Мастер участка № 1 _____ (Ф. И. О. участника)
6. Мастер участка № 2 _____ (Ф. И. О. участника)
7. Мастер участка № 3 _____ (Ф. И. О. участника)
8. Мастер участка № 4 _____ (Ф. И. О. участника)

И другие

КОНКРЕТИЗАЦИЯ ЗАДАНИЯ

Вчера по вине одного из рабочих на участке № 1 вышла из строя (на 2 часа) автоматизированная линия из-за несоблюдения элементарных правил техники безопасности, на участке № 2 опоздали на работу три человека без уважительных причин, участок № 3 сумел перевы-

полнить дневную норму на 20% (и эта положительная динамика наблюдается уже почти два месяца), на участок № 4 вчера завезли новое оборудование, поэтому срочно надо демонтировать старое и установить привезенное. Необходимо подвести краткие итоги вчерашнего дня (выслушать доклады должностных лиц) и поставить задачи руководящему составу цеха.

ЗАДАНИЕ КОМАНДЕ № _____

ПРОБЛЕМНОЕ СОВЕЩАНИЕ

Вы должны организовать и провести совещание правления крупного столичного коммерческого банка.

Действующие лица:

1. Владелец банка _____ (Ф. И. О. участника)
 2. Председатель _____ (Ф. И. О. участника)
 3. Член правления _____ (Ф. И. О. участника)
 4. Член правления _____ (Ф. И. О. участника)
 5. Член правления _____ (Ф. И. О. участника)
 6. Член правления _____ (Ф. И. О. участника)
 7. Член правления _____ (Ф. И. О. участника)
 8. Секретарь _____ (Ф. И. О. участника)
- И другие

КОНКРЕТИЗАЦИЯ ЗАДАНИЯ

От правления банка владельцу поступило предложение вложить значительные средства банка в контрольный пакет акций крупного металлургического завода. Завод, несмотря на трудности в реализации своей продукции, является «лакомым кусочком», и его покупка сулит немалые прибыли в будущем. Но риск есть. Мнения разделились: часть членов правления банка — «за», часть — «против». Владелец банка надо принять единственно правильное решение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

БЛАНК ОЦЕНКИ КОМАНДЫ № _____

	Критерии	Критерии оценки команды									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Качество исполнения ролей, распределенных между участниками игры										
2	Этичность поведения команды										
3	Правильность оформления документов по итогам совещания, собрания										

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ОЦЕНКА ДОКЛАДА

№ критерия	Содержание критерия	Количество баллов за критерий	Оценка выступления
1	Оригинальность зачина	1	
2	Новизна материала	1	
3	Полнота раскрытия темы, доходчивость	1	
4	Связь с жизнью, с практикой, богатство аргументов, примеров, образность	1	
5	Культура и техника речи: – правильное ударение в словах; – отсутствие слов-паразитов; – отсутствие жаргонизма; – уместность жестикуляции; – звучность голоса; – четкая дикция; – выразительная интонация; – этичность.	1	

№ критерия	Содержание критерия	Количество баллов за критерий	Оценка выступления
6	Непринужденность выступления	1	
7	Психологический контакт с аудиторией	1	
8	Внесение разрядки и элементов юмора	1	
9	Логичность заключения	1	
10	Правильный расчет времени	1	
Дополнительный	Четкость ответов на вопросы	1	
<i>Всего получено баллов за выступление:</i>			

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Время: 27 июня, 16. 30

От кого: директор завода в Костроме О. К. Ленский

Кому: М. И. Иванову

Телефонограмма

О. К. Ленский просит разрешить посетить наш завод зам. директора по производству начальнику сборочного цеха его завода в пятницу 7 июля для ознакомления с новой производственной линией 2-го цеха.

М. Соколова, секретарь

Ф. И. О. тестируемого _____

Тест по дисциплине «Самоменеджмент»

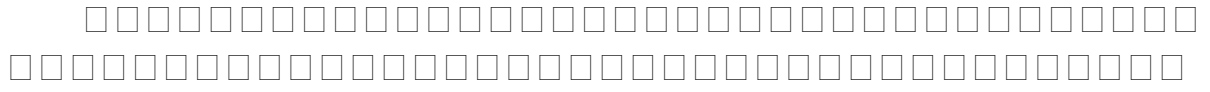
Вопрос 1.

Рабочее место — это:

1) зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должно-

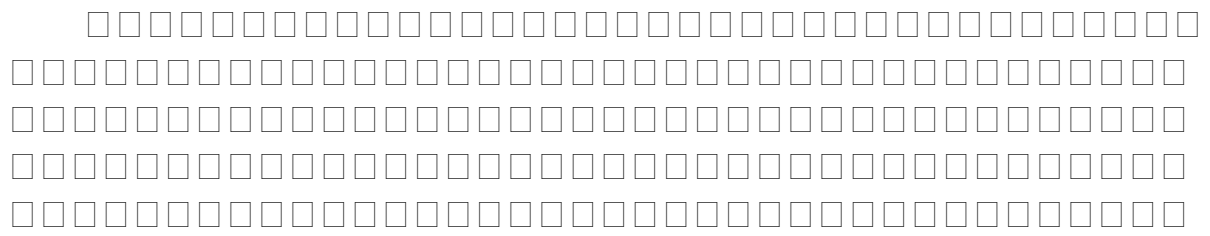






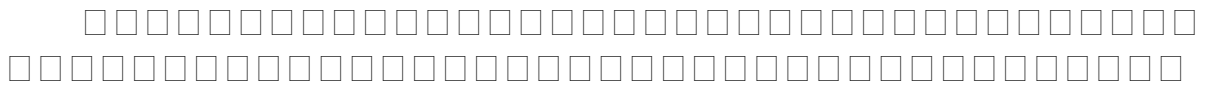
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□







3) справочно-распорядительные, организаци-





№ п/п	ОПД. Национально-региональный (вузовский компонент)	Трудо-ем-кость	Лек-ции	Лабо-рат. Прак-тич.	Са-мост. раб.	Курс. раб.	Экза-мен
		72 час. + 24 = 96	22 час.	50 час.	24 час.		
1	Менеджер XXI в., стратегические и тактические подходы корпоративного обучения персонала		2 час.	2 час.			
2	Корпоративный университет в организации		2 час.	4 час.			
3	Конкуренция и конкурентоспособность в деловой среде		2 час.	2 час.			
4	Создание обучающейся организации (learning organization), преобразования и карьерный рост			2 час.			
5	Организационное обучение			2 час.			
6	Обучение действием и обучение на опыте		2 час.	4 час.			
7	Обучение на рабочем месте		2 час.	4 час.			
8	Коучинг в обучении персонала		2 час.	4 час.			
9	Традиционное и инновационное корпоративное обучение		2 час.	4 час.			
10	Методы ситуационного анализа.		2 час.	4 час.			
11	Технологии корпоративного тренинга		2 час.	6 час.			
12	Имитационные, деловые и инновационные игры		2 час.	6 час.			
13	Креативные тех-		2 час.	4 час.			

	нологии обучения принятию решений						
14.	Анализ эффективности процесса корпоративного развития и обучения персонала			2 час.			
	Итого:		22 час.	50 час.	24 час.		

Текущая аттестация качества усвоения знаний

Проверка качества усвоения знаний и формирования практических умений в течение семестра не только в устной, но и в письменной форме. Студентам необходимо выполнить курсовую работу и осуществить разные по форме и содержанию письменные и проективные задания и упражнения.

Итоговая аттестация по курсу

1. Курс завершается экзаменом, который проводится в виде деловой игры «Аттестация», на которой проверяются:

- усвоение теоретического и практического материалов курса;
- умение создавать КУ и обучающуюся организацию, изучать потребности работников в обучении, конкурентоспособные компетентности, конструктивно взаимодействовать, принимать коллективные решения;
- умение использовать разнообразные техники и гуманитарные технологии: инновационные, интерактивные, обучения на рабочем месте для организации корпоративного обучения.

2. Итоговый контроль осуществляется также в форме экзаменационного теста, правильные ответы на вопросы которого оцениваются в баллах (см. табл. в методич. реком. студентам).

Данная система оценки полученных знаний, умений и навыков может быть использована при заочном, дистанционном обучении. В этом случае контрольные вопросы трансформируются в краткие письменные ответы, в том числе посылаемые по электронной почте, а задания для самостоятельной работы — это по существу контрольные письменные работы.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Менеджер XXI в., стратегические и тактические подходы корпоративного обучения персонала

Ключевые определения. Два взгляда на переменны от Стивена П. Роббинза. Описание модели перемен Курта Левина.

Миссия и функции современной социальной организации. Корпоративные ценности, принципы, культура, ориентированные на конкурентоспособность и клиента. Позиционирование концепции развития человеческих ресурсов. Роль гуманитарных технологий в развитии человеческого капитала, в формировании целевого корпоративного настроения. Системно-динамический подход в обучении — новизна, динамика, комплексность, противоречивость и неопределенность мира.

Менеджмент менеджеры и их связь с функцией развития человеческих ресурсов. Роль руководителя в создании обучающейся и конкурентоспособной организации. Менеджер как потребитель услуг по обучению и развитию персонала. Непрерывное профессиональное развитие: подходы, принципы, модели. Развитие человеческих ресурсов (РЧР) в условиях изменяющейся деловой среды и стратегии организации. Базовые принципы развития человеческих ресурсов организации.

Тема 2. Корпоративный университет в организации

Ключевые определения. Корпоративный университет и другие возможности внутрифирменного управления знаниями и эффективностью. Проектирование и поддержка КУ. Цели обучения и развития самих менеджеров, их подчиненных и коллег. Роль КУ в превращении организации в обучающуюся компанию. Формирование элементов обучающейся организации. Признаки обучающейся организации. Формирование компетенции обновления компетенций. Исследование потребностей персонала организации и анализ различий в потребностях групп. Анализ противодействия персонала корпоративному обучению и развитию.

Обратная связь, оценка и самооценка в корпоративном обучении персонала. Роли руководителя для внутрифирменного обучения и развития персонала: фасилитатор, модератор, коуч, игротехник, гуманитарный технолог: принципиальные различия. Социальная компетентность и эмоциональный интеллект менеджера. Вербальный и невербальный имидж менеджера. Требования, предъявляемые к игротехнику:

профессиональные, коммуникативные, креативные. Создание методического фонда корпоративного университета (кейсы, ролевые игры, видеофильмы). Корпоративная библиотека.

Тема 3. Конкуренция и конкурентоспособность в деловой среде

Ключевые определения. Понятие конкуренции и конкурентоспособность. Конкурентные преимущества, позиция и стратегии, влияющие на качество корпоративного обучения. Сравнение конкурирующих альтернатив и оценка отношений превосходства. Старение ключевой компетентности, давление конкурентов и новые потребности клиентов.

Управление внутриорганизационной конкуренцией. Конкуренция образовательных парадигм: «школы инвариантности» и «школы неопределенности». Конкуренция средств диагностики развивающего эффекта обучения. Конкуренция участников образовательного процесса. Внутрифирменное соревнование как метод обучения и воспитания.

Демонстрация достижений, позиционирование и самопрезентация. Дезориентация в пространстве социальных норм. Обучаемость персонала и нравственность — репутационный успех организации. Профессиональная, коммуникативная и психологическая компетентность руководителя — условие конкурентоспособности организации.

Тема 4. Создание обучающейся организации (learning organization), преобразования и карьерный рост

Ключевые определения. Менеджмент организационного развития и проблемы повышения результативности. Новая парадигма управленческого образования. Цели обучения — стратегические цели социальной организации. Управление компетентностью персонала в самообучающейся организации. Сравнение традиционной и обучающейся организации. Комплексные задачи обучения и их решение в условиях неопределенности.

Принципы обучения взрослых. Барьеры на пути обучения. Планы индивидуального развития подчиненных. Убеждение персонала в необходимости перемен: осуществление прорыва в знаниях; последующий прорыв в мышлении; прорыв в поведении. Личная ответственность персонала за обучение. Обучение и развитие персонала как способ преодоления демотивации и развития организационной карьеры.

Тема 5. Организационное обучение

Ключевые определения. Организационная обучаемость — критически важная компетентность. Открытие и создание возможностей (а не диагностика проблем) и самообучение для повышения стоимости человеческих ресурсов организации.

Способность обучаться быстрее как конкурентное преимущество. Мотивация, установки, открытость обучению и культура развития работников. Ментальная лестница К. Арджириса. Выбор наилучших стратегий обучения. Одноконтурное обучение (обучение на основе анализа соответствия организации нормам и стандартам). Двухконтурное обучение (обучение методике пересмотра норм или стандартов). Дейтерообучение (обучение обучению). Обучение на основе технологии «AIDA». НЛП и сенсорные каналы в корпоративном обучении персонала. Комплексное обучение и развитие персонала: проблемы и перспективы. Современные технологии обучения персонала. Взаимосвязь методов обучения и научения. Баланс методов корпоративного обучения.

Тема 6. Обучение действием и обучение на опыте

Ключевые определения. Происхождение и сущность подхода обучения действием. Готовность организации применять обучение действием. Различные подходы к обучению действием. Программа обучения действием по Майку Педлеру. Модель СТАТ К. Андерсона. Циклическая модель экспериментального научения Д. Колба. Управление процессами изменений: получение инновационных знаний, выработка ключевых навыков, изменение поведения. Методы обучения действием: инструктирование, научение, тренировка. Практические подходы и технологии, основанные на действии. Преимущества и трудности, связанные с применением методов «обучение действием» и обучения на опыте.

Тема 7. Обучение на рабочем месте

Ключевые определения. Оценка компетенции и создание индивидуального плана развития. Цели обучения персонала на рабочем месте. Определение задач корпоративного развития. Системный подход и последовательные действия при обучении на рабочем месте.

Методы обучения и развития персонала на рабочем месте. Обучение в процессе работы. Принцип экономичности. Ротация и изменение должности. Делегирование полномочий как фактор развития.

Минимизация риска, контроль достижений и оценка результатов. Преимущества и недостатки технологий обучения персонала на рабочем месте.

Тема 8. Коучинг в обучении персонала

Ключевые определения. Коучинг как процесс и стили коучинга. Техники коучинга: объяснение и демонстрация; осмысление обучения; обзор продвижения обучаемых; планирование новой практики. Техника «структуры навыков». Техника «3D» — техника трех измерений. Методика GROW.

Коучинг, направленный на повышение успешности командной деятельности. Критерии компетентности и оценка компетенции менеджера организации как коуча. Организации корпоративного и квалификационного наставничества. Развитие сотрудников через систему наставничества. Усвоение корпоративных норм, стандартов, вхождения в компанию, действенная ориентация и адаптация. Действия коуча-наставника по изменению и развитию сотрудника. Методика диагностики профиля компетенций сотрудников и проведение сессии коуча-наставничества. Обратная связь и коррекция стратегических обучающих мероприятий.

Утверждение плана личного развития работника. СМАЙЛ (система самостоятельно управляемого интегрального обучения — Уолси Холла). Мониторинг и оценка. Поощрение самостоятельного управления обучением. Обеспечение поддержки работника в ходе процесса реализации плана личного развития. Помощь работнику в оценке успеха. Преимущества и недостатки СМАЙЛ, коучинга и наставничества.

Тема 9. Традиционное и инновационное корпоративное обучение

Методы активизации внутрифирменного учебного процесса. Технологическая культура менеджера как гуманитарного технолога. Педагогические, профессиональные, исследовательские, игровые цели и цели развития персонала. Технология SMART для формулировки корпоративных целей обучения и развития. Высокая социальная валидность игровых технологий корпоративного обучения и развития.

Базовые понятия игрового моделирования. Проблемы моделирования и имитации. Специфика моделирования и имитации в сфере образования. Методологические принципы игрового моделирования.

Игровые и неигровые интерактивные технологии. Групповое обучение. Групповые нормы совместной деятельности. Интерактивное обучение. Дискуссия. Применение интерактивных гуманитарных технологий в управлении обучением и развитием персонала. Физическая, социальная и познавательная активность обучаемых интенсивными технологиями.

Принципы создания творческой атмосферы на «игровой поляне» и приемы психологической поддержки обучаемых интерактивными технологиями. Организация пространственной среды для игровых технологий. Комфортная обучающая обстановка на «игровом поле». Послеигровая деятельность персонала.

Тема 10. Методы ситуационного анализа

Конкретные ситуации и возможности их применения в корпоративном обучении. Кейс-метод (кейс-стади) в профессиональном внутрифирменном обучении. Общая характеристика метода. Типы и виды ситуаций, основные характеристики. Практические ситуационные задачи и упражнения. Многокритериальность ситуационных задач. Технологии работы с кейс-методом. Метод традиционного анализа (АКС). Метод «инцидента». Метод разыгрывания ситуаций в ролях. Письменный анализ ситуации. Ролевая игра по мотивам ситуации. Игровое проектирование и баскетметод. Преимущества и недостатки технологий.

Тема 11. Технологии корпоративного тренинга

Задачи, цели и возможности тренинга. Виды тренингов. Планирование, проведение и оценка результатов тренинга. Корпоративный, коммуникативный и управленческий тренинги и их специфика. Тренинги для повышения производительности труда. Интерактивные ролевые игры и технология их применения. Видеотренинг в процессе корпоративного обучения. Преимущества и недостатки технологии.

Тренинги командообразования. Динамика успешности процесса создания команды. Модели интервенций для формирования команды. Понятие команды и ее «эффект». Принципы создания команды. Принципы распределения функций и ролей в команде. Формальное и неформальное лидерство, определение миссии, принципов организационной культуры команды. Развитие имиджа команды. Образ команды: конъюнктура рынка и общественная привлекательность. Основные технологии работы команды: технология координации взаимодейст-

вия в команде; технология создания общего «терминологического поля»; технология ситуационного анализа; технология «оценки рисков»; технология спора и стратегии взаимодействия.

Внутрикомандное взаимодействие и формирование «командного духа». Принципы формирования командного духа. Совместимость, сотрудничество и партнерские отношения. Общность целей и развитие доверия. Работа на общий результат. Коллективное решение проблем для сплочения команды. Социально-психологические техники коллективного принятия решений. Техники улучшения качества внутригруппового взаимодействия. Дебрифинг — разработка программы действий по усилению эффективности команды.

Тема 12. Имитационные, деловые и инновационные игры

Цели, задачи и основные характеристики. Интерактивный характер имитационных игр. Принципы и специфика имитационных игр. Механизмы подготовки и проведения. Преимущества и недостатки технологии. Демонстрация имитационных игр.

Цели, задачи и специфика технологии деловой игры. Интерактивный характер деловых игр. Игры открытого и закрытого типа. Блок-структура, сценарий, правила игры и система оценивания. Игровой конфликт и эмоциональное напряжение. Ролевое взаимодействие в деловой игре. Преимущества и недостатки технологии. Проведение деловых и инновационных игр.

Тема 13. Креативные технологии обучения принятию решений

Методы генерирования идей: мозговые штурмы — брейнсторминг. Брейнрайтинг. Диаграмма родового сходства (метод К. Джей).

Синектика — разновидность мозгового штурма. Синектическая сессия, метод ассоциаций. Методы: фокальных объектов, «Дельфи», морфологического анализа, контрольных вопросов, инверсии. Техники: формат одного вопроса, рефлексивного мышления по Джону Дьюи. Метод номинальной группы (МНГ). Программно-ролевой метод генерирования идей. Техника ликвидации тупиковых ситуаций.

Цели, порядок, правила, принципы и специфика организации и проведения креативных технологий при внутрифирменном обучении. Корпоративные творческие лаборатории и мастерские. Преимущества и недостатки технологий.

Тема 14. Анализ эффективности процесса корпоративного развития и обучения персонала

Ключевые определения. Ответственность организации за внутрифирменное обучение персонала. Неформальный контроль за процессом внутрифирменного обучения и развития персонала. Методы оценивания результатов обучения: мониторинг, анкетирование, тестирование, беседы, оценка и аттестация работников.

Оценка эффективности программ обучения: реакция обучаемых на программу; изменение поведения в результате обучения — оценивается непосредственным руководителем на рабочем месте; результаты работы — рост производительности, повышение качества, уменьшение отходов, снижение числа жалоб со стороны клиентов, увеличение числа клиентов и т. п. Оценка эффективности обучения на основе продвижения работников и развития чувства приверженности фирме. Преданность и идентификация персонала с организацией.

Обратная связь и оценка учебных курсов и обучения на рабочем месте. Петля обратной связи «ГОТЕ». Оценка работы КУ по итогам года. Анализ развития ключевой компетентности персонала и его конкурентоспособности. Индивидуальная оценка и интеграция данных. Карьерный менеджмент и социальная ответственность руководителя организации.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Менеджер XXI в., стратегические и тактические подходы корпоративного обучения персонала

1. Осуществить анализ тенденций, влияющих на необходимость создания обучающейся организации и корпоративного обучения и развития персонала. Публичная презентация информации.

2. Сделать SWOT-анализ ситуации в конкретной организации и на основе диагностики ситуации определить «поле проблем» и «зоны бедствия». Межгрупповая дискуссия.

Тема 2. Корпоративный университет в организации

1. Разработать модель КУ в организации: миссию, стратегические и оперативные цели, задачи, бренд, имиджевые характеристики, структуру, штатное расписание, основные функции ведущих подраз-

делений, ресурсное обеспечение. Игровое проектирование (работа в командах). Дискуссия.

2. Разработать план организации корпоративного университета в срок до 3–10 месяцев. Интерактивная игра «Бригада» — по разработке сетевого графика.

Тема 3. Конкуренция и конкурентоспособность в деловой среде

1. Определить и описать конкурентные преимущества организации. Взаимная экспертиза.

2. Анализ конкретной ситуации «Конкуренция». Разработать решение. Дискуссия.

3. Анализ конкурентоспособности обучающейся организации на основе моделей потребительских выборов. Интерактивное упражнение.

Тема 4. Создание обучающейся организации (learning organization), преобразования и карьерный рост

1. Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника обучающейся организации».

2. Разработка целей обучающих программ по технологии SMART.

3. Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в корпорации». Выработка практических рекомендаций.

4. Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению». Групповая дискуссия.

Тема 5. Организационное обучение

1. Упражнение для разработки структуры программы организационного обучения персонала.

2. Деловая игра «Организационное обучение». Дебрифинг.

3. Разработка рекламы КУ по технологии AIDA для потребителей с разными ведущими сенсорными каналами: аудиальным, визуальным, кинестетическим.

4. Практическое интерактивное упражнение «Преодоление стереотипов».

Тема 6. Обучение действием и обучение на опыте

1. Репертуарная решетка. Групповое упражнение по анализу трудовых операций и круга должностных обязанностей.
2. Анализ производственной ситуации методом «инцидента». Выработка решения.
3. Деловая игра «Управление процессами изменений». Выработка рекомендаций.
4. Групповое обсуждение «Правила обучающего семинара». Разработка карточки правил семинара.

Тема 7. Обучение на рабочем месте

1. В чем заключается твоя работа? Интерактивное упражнение по анализу потребностей. Структурированное обсуждение подходов к оценке потребностей в обучении.
2. Составление личностной спецификации на основе: описания содержания деятельности, квалификационных характеристик и должностной инструкции.
3. Анализ ситуации по технологии «Разбор полетов». Дискуссия.

Тема 8. Коучинг в обучении персонала

1. Разработка ключевых задач и профиля компетенций сотрудника на адаптационный период. Подготовка и практическое проведение сессии коуч-наставничества (диагностика, изучение ситуации, обратная связь, вызов реакции, дискуссия, создание плана действий). Ситуационно-ролевая игра. Дискуссия.
2. Разработка плана адаптации сотрудника на рабочем месте. Игровое проектирование.
3. Оценка компетенции менеджера как коуча.

Тема 9. Традиционное и инновационное корпоративное обучение

1. Практическая реализация упражнений по техникам: «структуры навыков» «3D» (техники трех измерений), методики GROW.
2. Деловая игра «Работа с информацией».
3. Анализ кейсов и кейс-стади. Управленческий тренинг.

4. Методология проектирования учебной деловой игры «Педагогический опыт научения».

Тема 10. Методы ситуационного анализа

1. Ситуационно-ролевая игра «Конфликт». Выработка рекомендаций.
2. Анализ конкретной ситуации. Выработка решения.
3. Баскет-метод. Ситуационно-ролевая игра «Почта руководителя».
4. Игровое проектирование «Ассесмент-центр» — анализ работ и создание универсальной модели компетенций. Разработка матриц.

Тема 11. Технологии корпоративного тренинга

1. Тренинги по развитию навыков эффективного взаимодействия и делового партнерства.
2. Тренинги на принятие коллективных управленческих решений. Имитационные игры «Экологическая катастрофа», «Рисковые профессии», «Алгоритм принятия управленческого решения».
3. Тренинги командообразования, по мотивации персонала к обучению. Рефлексия.

Тема 12. Имитационные, деловые и инновационные игры

1. Инновационная деловая игра «ЗАПРОС» по внутрифирменному обучению персонала.
2. Имитационные игры на принятие решений в условиях неопределенности: «Кораблекрушение», «ЧП на Луне», «Катастрофа на воздушном шаре», «Происшествие в пустыне», «Авиакатастрофа в тундре». Разработка практических рекомендаций.
3. Деловая игра «Имидж делового человека». Дебрифинг.

Тема 13. Креативные технологии обучения принятию решений

1. Креативные тренинги, упражнения, кейсы. Дискуссия.
2. Мозговой штурм по теме развития и обучения персонала в условиях жесткой конкуренции. Рефлексия.

3. Креативная технология «Ки-Джей» — по анализу внутрифирменного обучения и развития персонала, его потребностей и их удовлетворения. Дебрифинг.

4. Метод фокальных объектов. Тест персональной творческой конституции (симплекс-тест).

Тема 14. Анализ эффективности процесса корпоративного развития и обучения персонала

1. Ситуационно-ролевая игра «Стиль управления КУ». Разработка «Памятки» организаторам по технологии МАСТАК.

2. Поисково-апробационная игра «Презентация программ обучения и развития».

3. Деловая игра «Обратная связь». Дебрифинг.

4. Дидактическая имитационная игра «Аттестация».

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ

По курсу «Гуманитарные технологии корпоративного обучения в социальной сфере» разработана уникальная авторская программа, построенная на игровом имитационном моделировании, предназначенная для формирования у студентов *практической компетентности*. Преподаватель, читающий курс «Гуманитарные технологии корпоративного обучения в социальной сфере», должен знать, что предмет носит комплексный характер и обобщает разнообразные знания в области педагогики, менеджмента, психологии менеджмента, организационного поведения, управления человеческими ресурсами, публич-рилэйшнз, андрагогики, игротехнического менеджмента и др., что требует от него широкой эрудиции и компетентности.

Для того чтобы был достигнут желаемый эффект, особенно практического характера, необходимо использовать в процессе корпоративного обучения гуманитарные модели, современные стили и коммуникативные стратегии, алгоритмы и инновационные техники обу-

чения и развития персонала. Данная программа предоставляет возможность студентам не только изучить, но и развить и отработать большой спектр навыков современных теоретических и практических технологий, что позволит создавать в организации, где они будут работать, корпоративный университет, развивать у персонала конкурентные преимущества, ключевые компетентности, партнерские отношения, а также самому выполнять функции фасилитатора, коуча, игротехника; оценивать эффективность и экономичность корпоративного обучения.

В связи со сказанным, преподавателю также необходимо владеть навыками фасилитации, игропрактики, коуча. Поскольку все практические занятия проводятся в игровом режиме, в работе в командах, то преподавателю, ведущему такой курс, необходимо также владеть навыками командообразования и эффективной деловой коммуникацией.

Курс обязательно завершается тестированным контролем знаний (см. материалы программы) и экзаменом, которые предполагают установление обратной связи и проверку степени усвоения обучающимися теоретического и практического материала.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КАЧЕСТВЕННОГО ПРЕПОДАВАНИЯ

Процесс подготовки к занятиям включает не только разработку самого содержания занятия, но и личностную подготовку. Занятия целесообразно строить на основе эмпирической модели обучения, которая *состоит из 4 этапов*:

- 1) непосредственный, конкретный опыт;
- 2) рефлексивное наблюдение, в ходе которого обучаемые обдумывают тот материал, который они только что узнали;
- 3) теоретическое обобщение, когда обучаемый вводит новые сведения в систему уже имеющихся у него знаний и устанавливает между ними связи;
- 4) стадия эксперимента (игрового взаимодействия) и самостоятельного применения новых знаний на практике.

На учебных занятиях преподаватель может использовать данную эмпирическую модель обучения в разной последовательности. Кроме того, преподавателю, обучающему менеджеров, целесообразно ис-

пользовать разнообразные средства, методы и задания при проведении практических занятий: иллюстративный материал, совместное обсуждение, коллективную работу с опорой на раздаточный материал, а также применение полученных знаний непосредственно в групповой работе по анализу конкретных ситуаций.

Для того чтобы реализовать поставленные цели курса, а именно: формирование у потенциальных менеджеров организационно-педагогической компетентности, проявляющейся в практическом представлении роли моделей, гуманитарных технологий, методов обучения на рабочем месте, стилей и техник корпоративного обучения и развития персонала конкурентным ключевым компетентностям в профессиональной деятельности; развитие игротехнических и интерактивных умений и навыков для обучения и эффективного взаимодействия с персоналом и деловыми партнерами, — преподавателю важно для обсуждения каждой темы четко продумать конкретные задачи.

Можно сформулировать учебные цели и задачи читаемого курса или конкретной темы таким образом, чтобы они соответствовали аббревиатуре:

SMART — (S) *Specific* — конкретными, (M) *Measurable* — измеримыми, (A) *Achievable* — достижимыми, (R) *Realistik* — реалистичными, (T) *Timed* — структурированными по времени.

Важно, чтобы первое игровое занятие было непродолжительным, интересным и очень динамичным, в конце его нужно обязательно оставить время для общения и обмена впечатлениями — рефлексии.

Кроме того, желательно на первом занятии использовать игровые технологии для погружения в процесс игрового взаимодействия — попросить рассказать о себе нетрадиционно, с помощью игрового приема. Для этой цели подойдет практически любое задание, в процессе обсуждения которого каждому можно дать возможность предварительно себя представить. Как правило, после такого упражнения обучаемые раскрепощаются и чувствуют себя более уверенно.

Преподаватели, использующие групповую работу студентов и разнообразные интерактивные технологии, должны помнить, что группообразование всегда проходит 4 стадии развития:

1. Знакомство участников группы друг с другом и с преподавателем.
2. Стадия агрессии, сопротивления (фрустрационная).
3. Стадия устойчивой работоспособности группы.

4. Стадия распада группы («умирание»).

Две первые стадии считаются подготовительными, *главной является третья стадия*, а четвертая, как правило, в учебном процессе с применением интенсивных и интерактивных технологий меньше привлекает внимание преподавателей. Обычно это связано как с непониманием ее значимости для закрепления достигнутых результатов, так и с нехваткой времени. Мы рекомендуем на четвертой стадии группового образования осуществить так называемое «выгружение» из игрового процесса (дебрифинг), особенно если игровое занятие было эмоционально напряженным, многочасовым.

Если практические занятия будут построены в соответствии с предложениями автора программы — постоянного наращивания опыта коллективной работы и конструктивного взаимодействия, — то в результате научения студент сможет:

- пользоваться технологиями обратной связи, формулировать вопросы и отвечать на них, считывать «невербальные сигналы», изучать потребности персонала в обучении и его удовлетворенность;
- корректно использовать «ключи доступа» к каждому работнику и владеть моделями влияния на людей в процессе корпоративного обучения и развития;
- снижать риск неблагоприятных последствий деструктивной коммуникации и демотивации в процессе организационного обучения;
- четко проводить инструктаж, определять цели и формулировать задания, эффективно слышать и слушать, устанавливать контакт, планировать и соблюдать регламент, разрабатывать и применять конструктивные технологии и стратегии взаимодействия;
- практически организовывать занятия на рабочем месте на основе требований, принципов и технологий делового партнерства и сотрудничества;
- практически использовать интерактивные инструменты, гуманитарные технологии обучения и развития: анализ ситуаций, интерактивные игры, тренинги, креативные технологии, игровые упражнения и проблемные задания, владеть методикой их подготовки и проведения;
- практически использовать технологии обратной связи на игровых занятиях: дискуссию, рефлекссию, дебрифинг, проводить мониторинг, анкетирование, брать интервью;
- использовать монологические, диалогические, полилогические способы интерактивного взаимодействия персонала при организации внутрифирменного обучения;

- организовывать командную работу, владеть техниками внут- ригрупповой работы, взаимодействия в команде и методами коллек- тивного принятия решений;
- осуществлять конструктивную критику обучаемых, при необ- ходимости одобрять успехи и психологически поддерживать;
- вселять веру в успех в сложных, стрессовых ситуациях, управ- лять конфликтом мнений;
- практически выполнять функции фасилитатора, медиатора, ко- уча, игротехника, эксперта.

Учебно-тематический план дисциплины

ОПД. Национально- регион. (вуз. комп.)	Трудо- емкость	Лек- ции	Лаборат. практич.	Самост. раб.	Курс. раб.	Эк- за- мен
	72 час. + 24 = 96	22 час.	50 час.	24 час.		

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятия с применением методов игрового имитационного моде- лирования должны представлять собой сугубо целевое, прагматиче- ское обучение. В них могут гармонично сочетаться подача нового ма- териала преподавателем и активная работа группы. Можно предло- жить следующую, широко используемую инновационными препода- вателями на практике, структуру *занятий с использованием игровых технологий*:

- новый материал по теории;
- практическое задание (по содержанию в каждой теме);
- подведение итогов обсуждения, выполнения групповых зада- ний;
- краткий обзор пройденного на занятии материала, его закреп- ление.

Новый материал

Для презентации нового материала можно поступить следующим образом: сделать сообщение по изучаемой теме (преподаватель или кто-то из студентов заранее подготовят сообщение); можно показать слайды, видеофильм. Еще лучше, если после небольшой вводной части устроить активное совместное обсуждение, сообщения или обмен вопросами между преподавателем и обучаемыми. Можно раздать материалы, например тексты кейсов с полями для заметок, однако надо продумать, когда это лучше сделать, чтобы не потерять внимание участников занятия.

Практические задания

Практическая работа может включать упражнения, анализ реальной ситуации (case study), ролевые и ситуационно-ролевые игры, тренинг, т. е. все то, что работает на цели и стимулирует активное участие в задании всех членов группы.

Наилучшим образом способствуют достижению цели занятия те материалы, которые соответствуют конкретной группе, ее возрастным особенностям, взглядам, стилю работы, энергичности и степени восприимчивости информации. Целесообразнее оперировать такими задачами, упражнениями и ситуациями, которые участники могут использовать в качестве испытательного полигона для своих идей и выработки самостоятельного подхода. Разнообразные игровые задания помогут обучаемым менеджерам искать новые решения, раскроют творческий потенциал группы, научат ее участников работать в команде. Не следует бояться процесса апробации нового материала.

Тема 1. Менеджер XXI в., стратегические и тактические подходы корпоративного обучения персонала (2 часа — лекция; 2 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме необходимо обратить внимание на вопросы перестройки в системе современной социальной организации. Рассказать о ее корпоративных ценностях, миссии, принципах, культуре, ориентированных на конкурентоспособность и клиента; о роли гуманитарных технологий в развитии человеческого капитала, в формировании целевого корпоративного настроения; о роли руководителя в создании обучающейся и конкурентоспособной организации; о непрерывном профессиональном развитии: человеческих ресурсов (РЧР) в условиях изменяющейся деловой среды и стратегии организации.

Практическое занятие

1. Осуществить анализ тенденций, влияющих на необходимость создания обучающейся организации и корпоративного обучения и развития персонала. Публичная презентация информации.

2. Сделать SWOT-анализ ситуации в конкретной организации и на основе диагностики ситуации определить «поле проблем» и «зоны бедствия». Межгрупповая дискуссия.

Матрица SWOT

Сильные стороны (внутренние характеристики организации)	Возможности (характеристики внешней среды, их положительное влияние)
Слабые стороны (внутренние характеристики)	Угрозы (характеристики внешней среды (отрицательное влияние на организацию)

Рекомендации. Предложите для обсуждения информацию, например, два взгляда на перемены от Стивена П. Роббинза, или обсудите со студентами высказывание:

«Лишь очень немногие организации сегодня могут позволить себе воспринимать перемены как случайное и временное нарушение размеренного течения своей жизни».

Примечание: Учитывая ограниченные временные возможности, преподаватель может выбрать то задание из предложенных, которое подходит для достижения педагогических целей наилучшим образом.

Тема 2. Корпоративный университет в организации (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует раскрыть роль корпоративного университета в превращении организации в обучающуюся компанию, обозначить признаки обучающейся организации, ее новые функции — формирование компетенции обновления компетенций. Проанализировать причины противодействия персонала корпоративному обучению и развитию. Особое внимание уделить ролям руководителя: фасилитатор, медиатор, коуч, игротехник, гуманитарный технолог, выявить их принципиальные различия и требования: профессиональные, имиджевые.

Практическое занятие

1. Разработать модель корпоративного университета в организации: миссию, стратегические и оперативные цели, задачи, бренд, имиджевые характеристики, структуру, штатное расписание, основные функции ведущих подразделений, ресурсное обеспечение. Игровое проектирование (работа в командах). Дискуссия.

2. Разработать план организации корпоративного университета в срок до 3–10 месяцев (игровое проектирование).

Примечание: Преподаватель может заменить предлагаемые задания на другие, ориентированные на поставленные задачи. В помощь преподавателю предлагается материал конкретной ситуации, которую можно разыграть, распределив роли между участниками, а затем обсудить результаты.

Ситуация

Проходит общее собрание работников, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах создания корпоративного университета в организации.

1. Менеджер организации открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации и новых требованиях к персоналу и компетентности специалистов, об имидже и конкурентоспособности.

2. Заместитель руководителя по развитию говорит о необходимости внедрения прогрессивных обучающих технологий, предлагает свои варианты перестройки внутрифирменного обучения.

3. Представитель РОНО предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для организации и создания корпоративного университета и решения проблем обучения и развития кадров, связанных с привлечением специалистов, игротехников, модераторов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения проблем конкурентоспособности персонала.

5. Директор учебных курсов предлагает свои варианты решения проблемы переподготовки и повышения квалификации кадров.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить свои права на работу в этой организации и высказывают свою точку зрения по поводу необходимости и своевременности создания корпоративного университета.

7. Менеджер подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры

Высказывания экспертов по проблеме создания корпоративного университета и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение инсценировки.

Тема 3. Конкуренция и конкурентоспособность в деловой среде (2 часа — лекции; 2 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует обратить внимание на вопросы конкурентных преимуществ, позиций и стратегий, влияющих на качество корпоративного обучения; на управление внутриорганизационной конкуренцией и репутационным успехом организации.

Практическое занятие

1. Определить и описать конкурентные преимущества организации. Взаимная экспертиза.

2. Анализ конкретной ситуации «Конкуренция». Разработать решение. Дискуссия.

3. Анализ конкурентоспособности обучающейся организации на основе моделей потребительских выборов. Интерактивное упражнение.

Рекомендации. Преподаватель может предложить студентам выполнить практическое задание в режиме игрового проектирования (работа в командах), с этой целью выполнить задание.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Всегда ли результатом обучения является приобретение знаний и навыков? Если нет, то почему? Приведите примеры из собственного опыта _____

2. Если в ходе обучения были усвоены определенные знания и навыки, в какой степени они соответствуют предлагаемым и планируемым результатам обучения? Чем можно объяснить это несоответствие (если оно имеет место)? _____

3. Можно ли оценить приобретенные знания? Если да, то как? Если знания _____

4. Возможно ли приобретение знаний не благодаря, а вопреки обучению? Если да, то как можно приобрести знания, не прибегая к обучению? _____

Тема 4. Создание обучающейся организации (learning organization), преобразования и карьерный рост (2 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует обратить внимание на новую парадигму управленческого образования, в которой цели обучения являются стратегическими целями социальной организации, сравнить традиционную и обучающуюся организации, обсудить принципы обучения взрослых, планы индивидуального развития подчиненных и их внутрифирменное обучение как способ преодоления демотивации и развития организационной карьеры.

Практическое занятие

1. Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника обучающейся организации».
2. Разработка целей обучающих программ по технологии SMART».
3. Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в корпорации». Выработка практических рекомендаций.
4. Практическое упражнение «Изменения и сопротивление их проведению». Групповая дискуссия.

Рекомендации. Можно заменить задания на идентичные по целям, кроме того, предложить студентам обсудить в командах вопросы.

Задание по преодолению сопротивления обучению и развитию

Предложите реальные способы преодоления следующих сопротивлений:

- Недостаточный уровень мотивации _____
- Недостаток понимания необходимости все время учиться _____
- Завышенная самооценка при анализе своей компетентности _____
- Трудности многочасового слушания лекций _____
- Нет заинтересованности в изменении своей компетентности _____
- Не созданы необходимые пространственные и временные условия для внутрифирменного обучения и развития _____
- Нежелание работать в команде совместно с другими коллегами _____

Примечание: По итогам внутригрупповых и межгрупповых дискуссий выработать практические рекомендации.

Тема 5. Организационное обучение (2 часа — практические занятия)

Рекомендации. На эту тему дается лишь два практических часа, поэтому следует обсудить в командах проблемы выбора наилучших стратегий обучения, одноконтурное обучение (обучение на основе анализа соответствия организации нормам и стандартам); двухконтурное обучение (обучение методике пересмотра норм или стандартов); дейтерообучение (обучение обучению), обучение на основе технологии AIDA, современные технологии корпоративного обучения персонала.

Практическое занятие

1. Упражнение для разработки структуры программы организационного обучения персонала.
2. Деловая игра «Организационное обучение». Дебрифинг.
3. Разработка рекламы корпоративного университета по технологии AIDA для потребителей с разными ведущими сенсорными каналами: аудиальным, визуальным, кинестетическим.
4. Практическое интерактивное упражнение «Преодоление стереотипов».

Рекомендации. В связи с минимальным количеством времени, выделенного на эту тему, необходимо провести интенсивное занятие, предложенное автором программы, или попросить студентов выполнить другое задание, например:

Подумайте и напишите, какие выгоды может дать организации целенаправленное внутрифирменное обучение: _____

Тема 6. Обучение действием и обучение на опыте (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме важно показать специфику, преимущества и трудности этих двух подходов, а также познакомить с программой обучения действием по М. Педлеру, моделью СТАТ К. Андерсона, циклической моделью экспериментального научения Д. Колба и с методами обучения действием: инструктирование, научение, тренировка (анализ кейсов, тренинги, ролевые игры и др.).

Практическое занятие

1. Репертуарная решетка. Групповое упражнение по анализу трудовых операций и круга должностных обязанностей.
2. Анализ производственной ситуации методом «Инцидент». Выработка решения.

3. Деловая игра «Управление процессами изменений». Выработка рекомендаций.

4. Групповое обсуждение «Правила обучающего семинара». Разработка карточки правил семинара.

Задание

Решение проблем, связанных с обучением

Обсудите проблемы со студентами:

1. Перечислите все связанные с обучением проблемы, с которыми вы когда-либо сталкивались.

2. Исходя из определенного опыта обучения попытайтесь вспомнить историю возникновения проблемы. Существовали ли явные причины или обстоятельства, ее объясняющие?

3. Были ли предприняты в то время какие-либо меры, направленные на решение проблемы? Если да, то кем? Насколько эффективными оказались решения?

4. Как вы, с учетом нынешнего багажа знаний, связанных с обучением, решали бы эти проблемы, если бы они возникли вновь?

5. Обсудите со студентами тезис: «Обязанность современной организации заключается в том, чтобы научить работника отвечать за свое будущее и помочь ему *поддерживать свою высокую “рыночную стоимость”* путем *непрерывного обучения*, повышения квалификации и расширения знаний».

Тема 7. Обучение на рабочем месте (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует познакомить студентов с технологиями обучения персонала на рабочем месте и в процессе работы, исходя из задач корпоративного развития.

Практическое занятие

1. В чем заключается твоя работа? Интерактивное упражнение по анализу потребностей. Структурированное обсуждение подходов к оценке потребностей в обучении.

2. Составление личностной спецификации на основе описания содержания деятельности, квалификационных характеристик и должностной инструкции.

3. Анализ ситуации по технологии «Разбор полетов». Дискуссия.

Примечание: При организации этого практического занятия целесообразно использовать материалы, подготовленные студентами в рамках самостоятельной работы, в частности, задание по анализу их работы на данный момент, по изучению потребностей.

Тема 8. Коучинг в обучении персонала (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. Изучая эту тему, следует объяснить студентам их будущие функции в роли коучера и познакомить с техниками его работы с персоналом: объяснение и демонстрация; осмысление обучения; обзор продвижения обучаемых; технику «структуры навыков», технику «3-D» — техника трех измерений, методику GROW, систему СМАЙЛ (система самостоятельно управляемого интегрального обучения Уолси Холла) (см. литературу по коучингу).

Практическое занятие

1. Разработка ключевых задач и профиля компетенций сотрудника на адаптационный период. Подготовка и практическое проведение сессии коуч-наставничества (диагностика, изучение ситуации, обратная связь, вызов реакции, дискуссия, создание плана действий). Ситуационно-ролевая игра. Дискуссия.

2. Разработка плана адаптации сотрудника на рабочем месте. Игровое проектирование.

3. Оценка компетенции менеджера как коучера.

Можно также предложить студентам выполнить следующее задание, работая в командах, а результаты затем обсудить в дискуссии.

Ответьте на вопросы (анализируя ту организацию, к которой вы имеете непосредственное отношение — работаете в ней или учитесь):

1. Соответствует ли работа персонала высокому стандарту? _____

2. Как ее улучшить? _____

3. Так ли вы увлечены своей работой и общественной деятельностью, как могли бы? _____

4. Нуждаетесь ли вы в обучении по какому-либо определенному предмету или проблеме? _____

Тема 9. Традиционное и инновационное корпоративное обучение (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. Чтобы рассмотреть эту тему, нужно хорошо знать виды и специфику, базовые понятия игрового моделирования, методологические принципы игрового моделирования, игровые и неигровые интерактивные технологии, специфику обучения при взаимодействии в группе, групповые нормы совместной деятельности, интерактивное обучение (см.: «Игротехнический менеджмент», «Игровое моделирование в деятельности педагога» и др.).

Практическое занятие

1. Практическая реализация упражнений по техникам: «структуры навыков», «3 D», методика GROW.
2. Деловая игра «Работа с информацией».
3. Анализ кейсов и кейс-стади. Управленческий тренинг.
4. Методология проектирования учебной деловой игры «Педагогический опыт научения».

Тема 10. Методы ситуационного анализа (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует рассмотреть возможности применения в корпоративном обучении конкретных ситуаций во всем их многообразии и технологии работы с ними (АКС, метод «инцидента», разыгрывание ситуаций в ролях, письменный анализ ситуации).

Практическое занятие

5. Ситуационно-ролевая игра «Конфликт». Выработка рекомендаций.
6. Анализ конкретной ситуации. Выработка решения.
7. Баскет-метод. Ситуационно-ролевая игра «Почта руководителя».
8. Игровое проектирование «Ассесмент-центр» — анализ работ и создание универсальной модели компетенций. Разработка матриц.

Тема 11. Технологии корпоративного тренинга (2 часа — лекции; 4 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует рассмотреть цели и возможности тренинга, его виды, вопросы планирования, проведения и оценки результатов. Особое внимание уделить тренингу командообразования, технологиям внутрикомандного взаимодействия и формирования «командного духа».

Практическое занятие

1. Тренинги по развитию навыков эффективного взаимодействия и делового партнерства.
2. Тренинги на принятие коллективных управленческих решений. Имитационная игра «Экологическая катастрофа», «Рисковые профессии», «Алгоритм принятия управленческого решения».
3. Тренинги командообразования.
4. Тренинги по мотивации персонала к обучению. Рефлексия.

Ситуации для разыгрывания в ролях парами и обсуждения

Работник приходит к руководителю просить о повышении в должности. Он считает, что именно он лучше всех подходит на открывшуюся вакансию. Однако руководитель уже пообещал эту должность другому сотруднику, но еще не подписал приказ. Ваши действия?

Сотрудник интересуется возможностями карьерного роста. Он работает в отделе много лет и видел, как его коллег повышали в должности, ему таких предложений никто и никогда не делал. Он считает это несправедливым. Ваши действия?

Тема 12. Имитационные, деловые и инновационные игры
(2 часа — лекции; 6 часов — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует рассмотреть цели, задачи и основные характеристики имитационных и деловых игр, блок-структуру, сценарий, правила игры и систему оценивания, игровой конфликт и эмоциональное напряжение, ролевое взаимодействие.

Практическое занятие

1. Инновационная деловая игра «ЗАПРОС» по внутрифирменному обучению персонала.
2. Имитационные игры на принятие решений в условиях неопределенности: «Кораблекрушение», «ЧП на Луне», «Катастрофа на воздушном шаре», «Происшествие в пустыне», «Авиакатастрофа в тундре». Разработка практических рекомендаций.
3. Деловая игра «Имидж делового человека». Дебрифинг.

Примечание: Сценарии игр для практического занятия описаны в учебных пособиях А. П. Панфиловой («Игротехнический менедж-

мент», «Тренинг педагогического общения», «Имидж делового человека» и др.).

Тема 13. Креативные технологии обучения принятию решений (2 часа — лекции; 6 часов — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует рассмотреть основное содержание и разнообразие мозговых штурмов, синектику, методы: фокальных объектов, «Дельфи», морфологического анализа, контрольных вопросов, инверсии, а также креативные техники генерирования идей и ликвидации тупиковых ситуаций, возможности этих технологий при внутрифирменном обучении.

Практическое занятие

1. Креативные тренинги, упражнения, кейсы. Дискуссия.
2. Мозговой штурм по теме развития и обучения персонала в условиях жесткой конкуренции. Рефлексия.
3. Метод фокальных объектов. Тест персональной творческой конституции (симплекс-тест) (см.: «Игротехнический менеджмент», «Мозговые штурмы в коллективном принятии решений»).

Тема 14. Анализ эффективности процесса корпоративного развития и обучения персонала (2 часа — практические занятия)

Рекомендации. В этой теме следует рассмотреть ответственность организации и социальную ответственность руководителя за внутрифирменное обучение персонала, существующие методы оценивания результатов обучения: мониторинг, анкетирование, тестирование, беседы, оценка и аттестация работников, а также оценку эффективности обучения на основе продвижения работников (карьерный менеджмент) и развития чувства приверженности фирме.

Практическое занятие

1. Ситуационно-ролевая игра «Стиль управления корпоративным университетом». Разработка «Памятки» организаторам по технологии МАСТАК.
2. Поисково-апробационная игра «Презентация программ обучения и развития».
3. Деловая игра «Обратная связь». Дебрифинг.

Примечание: Для проведения практических занятий можно выбрать любое из предложенных заданий или заменить их адекватными по теме. Все игры проводятся в режиме внутригрупповой и межгрупповой дискуссии.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕБРИФИНГА

Внедрение интенсивных технологий предполагает широко использовать дебрифинг (англ. *debriefing* — «выдаивание» знаний из участников игрового взаимодействия). Дебрифинг имеет свое пространство и значимость действия. Он подразумевает *процесс, обратный инструктажу*, его *цель* — **извлечь информацию из анализа игрового занятия**. Другим термином, которым пользуются преподаватели, является «рефлексия», — в данном случае подчеркивается возможность для играющих оглянуться на события, происходившие во время работы над ситуацией, третий термин — «дискуссия», т. е. рассмотрение или обсуждение спорных вопросов.

Спецификой дебрифинга является подчеркнутая связь первоначальных целей с обзором окончательных результатов. Дебрифинг реализует функции:

- *вывести* участников занятия из разыгранных или анализируемых ролей;
- *внести* ясность в происходящие события (на уровне фактов);
- *устранить* возникшие недоразумения и исправить ошибки;
- *снять* напряжение (тревогу, беспокойство) у тех обучаемых, кто находится в таком состоянии;
- *выявить* установки, чувства и перемены, произошедшие с обучаемыми в ходе, например, ситуационно-ролевых игр;
- *дать* участникам занятия возможность развить в себе способности к самонаблюдению и самоанализу и продемонстрировать их;
- *совершенствовать* навыки ведения включенного наблюдения;
- *соотнести* итоговый результат с первоначально поставленными целями;
- *проанализировать*, почему события происходили именно так, а не иначе;
- *сделать* выводы по итогам анализа поведения и действий студентов;
- *закрепить* или откорректировать усвоение новой информации;

- *наметить* новые темы для размышления и подготовки к следующему занятию;
- *установить* связь с предыдущими и последующими занятиями и т. д.

(См. подробно в кн.: «Полное руководство по кейс-технологиям», «Игровое моделирование в деятельности педагога»).

Игротехнические приемы «выгрузки» из игрового взаимодействия

Поскольку у многих преподавателей нет навыка накопления богатого материала по итогам игрового взаимодействия, иногда можно заменить дебрифинг игротехническими приемами «выгрузки» из игрового взаимодействия, особенно в ситуациях дефицита учебного времени. Эти приемы также используются в зависимости от того, какие цели стояли перед игрой, чтобы последние совместные действия обучаемых позволили иметь материал, типа «узелки на память», с которого можно начать следующее занятие (см.: «Игротехнический менеджмент», «Игровое моделирование в деятельности педагога», «Тренинг педагогического общения» и др.).

Текущая аттестация качества усвоения знаний

Рекомендации. Советуем преподавателю осуществлять проверку качества усвоения знаний и формирования практических умений в течение всего семестра не только в устной, но и в письменной форме, оценивая их в балльной системе (см. программу). Студентам необходимо выполнить курсовую работу и осуществить разные по форме и содержанию письменные и проективные задания и упражнения по изучаемым проблемам. Курс завершается экзаменом, который проводится в виде деловой игры «Аттестация» (см.: «Игротехнический менеджмент»).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ К КУРСУ

Обязательный

1. *Брейем Барбара Дж.* Создание самообучающейся организации / Пер. с англ. СПб., 2003.

2. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса: Практич. руководство. СПб., 2006.
3. Зимбельмарн Мел. Консалтинг: методы и технологии. М., 2007.
4. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Пер. с англ. М., 2006.
5. Блок П. Безупречный консалтинг. М., 2006.
6. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекруитменте / Пер. с англ. СПб., 2002.
7. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., 2000.
8. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. СПб., 2003.
9. Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. СПб., 2004.
 - Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решения. СПб., 2005.
 - Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб. пособие. 3-е изд. СПб., 2005.
 - Панфилова А. П. Игровое моделирование в деятельности педагога. М., 2006.
 - Панфилова А. П. Тренинг педагогического общения. М., 2006.
 - Панфилова А. П. Теория и практика общения. М., 2007.
 - Панфилова А. П. Имидж делового человека. СПб., 2007.
 - Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Пер. с англ. СПб., 2003.
10. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов / Шлендер П. Э. и др. М., 2005.
11. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / Пер. с англ. СПб., 2003.
12. Шаш Н. Н. Тренинги для повышения производительности труда. Метод обучения действием. М., 2006.

Дополнительный

- Касаткин С. Ф. Техника обратной связи. Мастер общения. СПб., 2002.
- Крюгер В. Руководство командой / Пер. с нем. М., 2006.
- Ли Д. Практика группового тренинга / Пер. с англ. СПб., 2001.

- *Морева Н. А.* Тренинг педагогического общения: Учеб. пособие. М., 2003.
- *Петров А. В.* Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. СПб., 2005.
- *Петрова Н. П.* Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. СПб., 2002.
- *Петрушин С. В.* Психологический тренинг в многочисленной группе (методика развития компетентности в общении в группах от 40 до 100 человек). 3-е изд. М., 2004.
- *Сидоренко Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб., 2003.
- *Соломанидина Т. О.* Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. М., 2007.
- *Стивен П. Роббинз* Основы организационного поведения / Пер. с англ. 8-е изд. М., 2006.
- *Фопель К.* Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: Практич. пособие / Пер. с нем. 5-е изд. М., 2004.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

По курсу «Гуманитарные технологии корпоративного обучения в социальной сфере» разработана уникальная авторская программа, построенная на игровом имитационном моделировании, предназначенная для формирования *практической компетентности*. Практическая направленность курса связана с тем, что после его освоения обучающиеся смогут создавать обучающиеся организации; эффективно управлять человеческими ресурсами, лучше понимать, а значит, прогнозировать поведение людей в организации, увидят конкурентные преимущества свои и деловых партнеров, в частности, получают представление о том, как применять ключевые профессиональные компетентности: знания, умения и навыки в практической деятельности, чтобы налаживать и поддерживать длительные деловые отношения, создавать эффективные команды, формировать корпоративный дух у персонала, повышать его конкурентоспособность, обучать практическим навыкам партнерского взаимодействия.

Данная программа предоставляет возможность студентам — будущим менеджерам — не только изучить, но и развить и отработать большой спектр навыков современных теоретических и практических технологий, что позволит создавать в организации, где они будут работать, корпоративный университет, развивать у персонала конкурентные преимущества, ключевые компетентности, партнерские отношения; а также самому выполнять функции фасилитатора, коуча, игротехника; оценивать эффективность и экономичность корпоративного обучения.

Поскольку курс обязательно завершается тестированным контролем знаний и экзаменом, которые предполагают установление обратной связи и проверку степени усвоения теоретического и практического материала, постольку студенту в течение семестра необходимо, кроме работы в аудитории (обязательное прослушивание лекционного материала и участие в игровом взаимодействии), написать курсовую работу и выполнить самостоятельные задания, которые направлены на развитие ключевой компетентности.

В результате обучения студент должен уметь:

- пользоваться технологиями обратной связи, формулировать вопросы и отвечать на них, считывать «невербальные сигналы», изучать потребности персонала в обучении и его удовлетворенность;
- корректно использовать «ключи доступа» к каждому работнику и владеть моделями влияния на людей в процессе корпоративного обучения и развития;
- снижать риск неблагоприятных последствий деструктивной коммуникации и демотивации в процессе организационного обучения;
- четко проводить инструктаж, определять цели и формулировать задания, эффективно слышать и слушать, устанавливать контакт, планировать и соблюдать регламент, разрабатывать и применять конструктивные технологии и стратегии взаимодействия;
- практически организовывать занятия на рабочем месте на основе требований, принципов и технологий делового партнерства и сотрудничества;
- практически использовать интерактивные инструменты, гуманитарные технологии обучения и развития: анализ ситуаций, интерактивные игры, тренинги, креативные технологии, игровые упражнения и проблемные задания, владеть методикой их подготовки и проведения;
- практически использовать технологии обратной связи на игровых занятиях: дискуссию, рефлекссию, дебрифинг, проводить мониторинг, анкетирование, брать интервью;

– использовать монологические, диалогические, полилогические способы интерактивного взаимодействия персонала при организации внутрифирменного обучения;

– организовывать командную работу, владеть техниками внутригрупповой работы, взаимодействия в команде и методами коллективного принятия решений;

– осуществлять конструктивную критику обучаемых, при необходимости одобрять успехи, и психологически поддерживать;

– вселять веру в успех в сложных, стрессовых ситуациях, управлять конфликтом мнений;

– практически выполнять функции фасилитатора, медиатора, коуча, игротехника, эксперта.

По учебно-тематическому плану дисциплины, 24 часа отводится самостоятельной работе студентов, в результате которой он должен выполнить задания.

ТЕСТ «ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ»

Оцените по шкале «обычно», «время от времени», «редко» перечисленные ниже утверждения.

1. Я отвечаю за свое обучение.
2. Я стремлюсь изучить себя.
3. Я резервирую себе время для развития и раздумий.
4. Я управляю своим профессиональным развитием.
5. Я ищу обратную связь.
6. Я исследую свои чувства.
7. Я стараюсь быть открытым.
8. Я осознаю влияние на себя.
9. Я оцениваю свой опыт.
10. Я читаю и обсуждаю новую информацию.
11. Я верю в свой потенциал.

Обработка результатов

Поставьте себе 2 балла за каждый ответ «обычно», 1 — за ответ «время от времени» и 0 — за ответ «редко» и посчитайте сумму.

Результат от 0 до 8 означает, что вы сильно ограничили свое саморазвитие.

Результат от 9 до 16 означает, что вы развиваетесь, но не в полную силу.

Результат от 17 до 24 говорит о том, что скорость вашего развития близка к скорости очень успешного человека.

Сколько бы баллов у вас ни вышло, вернитесь сейчас к списку и выберите те утверждения, которые, как вы чувствуете, вам будет интересно и непросто выполнить. И развивайтесь — совершенству предела нет.

Задание «Решение проблем, связанных с обучением»

Обсудите проблемы со своими коллегами (другими студентами).

1. Перечислите все связанные с обучением проблемы, с которыми вы когда-либо сталкивались.

2. Исходя из определенного опыта обучения, попытайтесь вспомнить историю возникновения проблемы. Существовали ли явные причины или обстоятельства, ее объясняющие?

3. Были ли предприняты в то время какие-либо меры, направленные на решение проблемы? Если да, то кем? Насколько эффективными оказались решения?

4. Как вы, с учетом нынешнего багажа знаний, связанных с обучением, решали бы эти проблемы, если бы они возникли вновь?

Практическое задание

Задание необходимо выполнить в конкретной организации.

В таблице приведена анкета с перечнем вопросов для исследования того, в какой мере ваша организация соответствует критериям обучающейся, а также для планирования мероприятий по ее реформированию. Отвечая на вопросы анкеты, обдумайте, насколько важно то или иное мероприятие в вашем подразделении (организации) и насколько вы удовлетворены качеством своих действий в этой области.

Оцените каждый ответ от 0 (минимальная оценка) до 5 (максимальная оценка) баллов.

№ п/п	Вопрос	Удовлетворенность моими действиями	Значимость для моего подразделения
1	Наличие высококачественной ин-		

№ п/п	Вопрос	Удовлетворенность моими действиями	Значимость для моего подразделения
	формации о результатах		
2	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения внутренних потребителей		
3	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения внешних потребителей		
4	Наличие высококачественной информации об уровне удовлетворения сотрудников компании		
5	Наличие четких представлений о рабочих стандартах		
6	Осознание того, в какие моменты мы отклоняемся от рабочих стандартов		
7	Наличие средств анализа результатов с помощью сотрудников компании		
8	Наличие методики пересмотра стандартов сотрудниками организации		
9	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности внутренних потребителей		
10	Наличие методики оценки уровня удовлетворенности внешних потребителей		
11	Наличие методики уровня удовлетворенности сотрудников организации		
12	Наличие возможности непрерывного улучшения результатов		
13	Наличие возможности непрерывного совершенствования стандартов		
14	Наличие стратегической цели и видения будущего, а также их способность к адаптации в случае необходимости		
15	Наличие возможностей для пропаганды и исследования стратегиче-		

№ п/п	Вопрос	Удовлетворенность моими действиями	Значимость для моего подразделения
	ской цели и видения будущего		
16	Наличие возможности у рядовых сотрудников и менеджеров учиться на собственном опыте и ошибках		
17	Наличие возможностей обучения с помощью поставщиков		
18	Наличие возможностей обучения с помощью потребителей		
19	Наличие достаточных средств для обучения сотрудников организации		
20	Способность влиять на сообщество, в рамках которого мы существуем		

Комментарии

1. Проанализируйте баллы, выставленные вами по вопросам 1–6 анкеты. По какому из них оценка значимости в наибольшей степени превышает оценку удовлетворенности? Начинать работать в тех направлениях, по которым существует наибольший разрыв.

2. Определите навыки в сфере получения и анализа данных, которых вам или вашим сотрудникам более всего недостает. Составьте план заполнения существующих пробелов.

3. «Спрашивайте, спрашивайте, спрашивайте, спрашивайте, спрашивайте» — это пять наилучших способов организации одноконтурного обучения, которые способствуют развитию открытости ко всему услышанному. Со временем она приведет вас к двухконтурному обучению, так как вы научитесь слышать мнение других и смотреть на вещи их глазами, а не просто задавать вопросы.

4. Проанализируйте баллы, выставленные вами по вопросам 7–13 анкеты. Определите наибольший разрыв между уровнем значимости и уровнем удовлетворенности. Составьте вместе с сотрудниками (членами команды) план работы в этих направлениях.

5. Проанализируйте баллы, выставленные вами и вашими коллегами по вопросам 14–20 анкеты. Подумайте, какие еще заинтересованные стороны можно привлечь к дискуссии. Предложите им принять участие в информировании населения о продуктах и услугах, предоставляемых вашей организации.

Проводите упражнение в условиях, исключающих взаимные обвинения.

Проанализируйте вопросы:

Что делается в организации неправильно? _____

Какие выводы из этого можно сделать? _____

Что следует изменить? _____

Как действовать в будущем? _____

По итогам проведенного анализа заполните таблицу

Матрица SWOT

Сильные стороны (внутренние характеристики организации)	Возможности (характеристики внешней среды, их положительное влияние)
Слабые стороны (внутренние характеристики)	Угрозы (характеристики внешней среды, отрицательное влияние на организацию)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

При подготовке магистров необходимо выполнить самостоятельную работу в виде курсового проекта, который может носить характер:

- исследовательский;
- поисковый;

- творческий;
- проективный;
- аналитический.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ

Перед студентами стоят задачи:

- провести переговоры с менеджерами организации по наличию проблемы, связанной с корпоративным обучением персонала, трудной для решения;
- изучить проблемную ситуацию в организации (ОУ);
- разработать анкеты или вопросы интервью для исследования мнений членов коллектива по данной проблеме;
- провести анкетирование или интервьюирование персонала и руководителей служб и подразделений ОУ;
- на основе собранного материала выработать конкретные практические предложения и рекомендации (программу обучения на год) для линейных и функциональных менеджеров по организации внутрифирменного обучения.

ПОИСКОВЫЙ ПРОЕКТ

Студенту дается описание проблемной ситуации в организации.

- найти, продумать и внимательно изучить каждый вариант решения ситуации;
- выделить и записать достоинства каждого варианта решения (на основе прогнозирования определить, к каким положительным результатам он приведет);
- выделить и записать недостатки (на основе прогнозирования возможных последствий определить, с какими потерями и потенциальными проблемами придется столкнуться менеджеру);
- взвесив достоинства и недостатки всех вариантов, отобрать лучший;
- обосновать возможности внедрения выбранного варианта по организации корпоративного обучения: при каких условиях, какими силами, в какой период времени и т. п.

Примечание: Ситуации студент получает от преподавателей читаемых курсов по менеджменту (на выбор) или находит в практических пособиях по анализу ситуаций в труде менеджеров.

ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Студенту необходимо описать 2–3 (в зависимости от объема) негативного характера ситуационные задачи (СЗ) или конкретные ситуации (КС), происшедшие в организации в системе внутрифирменного обучения, или программу (с описанием игр и упражнений) тренинга по какой-то теме (например, тренинг коммуникативной компетентности или тренинг командообразования, работа с клиентом и пр.).

Задачи:

1. Проанализировать ситуации, вычленить проблемы, систематизировать их по степени важности решений.
2. Определить причины возникших проблем.
3. Найти варианты решений и сделать прогнозы их положительных и отрицательных последствий — для организации, персонала, дела.
4. Найти эффективное решение, описать и обосновать его.

Примечание: Слушатель самостоятельно выбирает проблемную ситуацию: управленческую, организационную, социально-психологическую, маркетинговую, по обучению и развитию персонала. Описание ситуации должно соответствовать предложенной ниже форме.

Паспорт конкретной ситуации или ситуационной задачи

1. Наименование учебной дисциплины.
2. Название темы учебной дисциплины.
3. Материалы ситуации.

Материалы ситуации должны содержать разделы:

- Введение в ситуацию.
- Описание ситуации.
- Постановку задачи.
- Определение статуса или профессиональной роли тех или того, кто принимает решение по материалам ситуации.
- Список литературы — если ситуации заимствованы из опубликованных источников.

Во введении в КС (СЗ) отражается значение рассматриваемой в ней проблемы, основные направления ее решения. Оно должно под-

черкнуть актуальность и типичность подобных случаев в управленческой практике.

Описание ситуации дается в виде исходной информации, представленной текстом, дополненным таблицами, схемами, рисунками, графиками и др., иллюстрирующими развитие ситуации и соответствующие ей условия деятельности организации.

Постановка задачи содержит основные вопросы (задачи, проблемы), которые необходимо решить в процессе анализа КС (СЗ) исходя из поставленной цели их применения.

Для определения статуса или профессиональной роли лица, принимающего решение по КС (СЗ), в материалах ситуации необходимо указать, от имени какого руководителя анализируется проблема и принимаются управленческие решения.

ПРОГНОСТИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Студент получает задание разработать идеальную модель будущего, например: «Какой я вижу свою профессию в 3000 г.?», «Каким я вижу менеджера конца XXI в.?», «Учебные центры для детей через четверть века», «Альтернативные учебно-образовательные учреждения», «Корпоративный университет конкурентоспособной организации» и т. п.

Курсовой проект должен представлять собой не фантазии, не иллюзорные мечтания, а выстроенную в виде конкретного проекта реальную картину будущего.

Процесс конструирования перспективы несет в себе все элементы творческого отношения к настоящей реальности, позволяет лучше и глубже понять явления сегодняшнего дня, увидеть пути развития и совершенствования человеческой практики.

Требования к проекту для осуществления его экспертизы

Критерии оценивания проектов

1. Полнота требований к управлению предлагаемой системой в проекте.

2. Связь со стратегическими и корпоративными целями и задачами организации.

3. Определение экономических ресурсов и затрат при внедрении проекта.

4. Определение технико-технологического, организационного и информационного обеспечения проекта.

5. Правовое обоснование проекта.

6. Обоснование кадровых и психологических ресурсов внедрения.
7. Степень разрешения существующих проблем, трудностей, вывода организации из тупика при внедрении предлагаемого проекта.
8. Определение негативных последствий внедрения, возможность появления потенциальных проблем.
9. Определение будущего эффекта, рентабельности, прогнозируемых выгод и преимуществ предлагаемого проекта.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Студенту предлагается выполнить работу по анализу труда линейного или функционального менеджера организации и на основе полученного материала и его анализа предложить рекомендации для его обучения и развития.

С этой целью необходимо выполнить следующую работу:

- описать содержание труда конкретного менеджера;
- определить сферу его прав и ответственности, деловых партнеров, прерогативы;
- описать функциональные обязанности: по должностной инструкции, реально выполняемые;
- выяснить, что мешает менеджеру успешно выполнять свои обязанности;
- каковы проблемы и трудности в его деятельности;
- выяснить, как распределяется рабочее время менеджера;
- организован ли научно труд менеджера, в каких условиях он работает и как технически оснащено его рабочее место;
- каким образом менеджер повышает свою квалификацию, где и когда учился, какими компетентностями обладает и чему нужно учиться дальше и т. д.

ТЕМЫ КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ «СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ»

Менеджмент организационного развития и проблемы повышения результативности.

Управление компетентностью персонала.

Внутрифирменное обучение персонала: проблемы и перспективы.

Технологии и принципы обучения взрослых и барьеры на пути обучения.

Обучение и развитие персонала как способ преодоления демотивации и развития организационной карьеры.

Интенсивные технологии обучения персонала.
Коучинг в обучении: практические методы, стили и техники.
Развивающее управление персоналом образовательной организации.
Саморазвитие трудового потенциала менеджера.
Повышение квалификации и профессиональное обучение персонала.
Планирование карьеры персонала и проблемы индивидуального развития.
Обучение менеджеров управлению психическими состояниями, стрессом и успехом в деятельности.
Обучение менеджеров оценке эффективности деятельности персонала.
Обучение менеджеров здоровьесберегающим технологиям в управлении персоналом.
Обучение менеджера формированию команды (командообразованию) и развитию сотрудничества персонала.
Корпоративный университет в организации.
Обучение менеджеров навыкам принятия управленческих решений.
Игры, тренинги и упражнения в корпоративном обучении персонала.
Тренинги в системе внутрифирменной подготовки.
Обучение менеджеров управлению изменениями в организации.
Обучение менеджеров разрешению организационных конфликтов.
Обучение менеджеров ведению переговоров, деловых совещаний, встреч, бесед.
Управление развитием человеческих ресурсов.
Мотивация сотрудников к обучению и развитию.

Примечание: Студент выбирает одну из предложенных тем, рассматривает ее на теоретическом уровне (не менее 1 печатного листа) и затем по этой теме разрабатывает один из видов проектов, описанных выше. Курсовая работа, выполненная без учета этих требований, не засчитывается.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Что такое «интеллектуальный капитал организации», каково его значение и для каких целей нужны инвестиции в людей?
2. Чем отличается социальный капитал от организационного капитала?

3. Как вы понимаете «программы организационного развития» и управление знаниями?

4. Каковы цели, значение и подходы к управлению знаниями в организации?

5. Какова связь между стратегиями управления знаниями, корпоративным обучением и развитием персонала и стратегией организационной и коммерческой деятельности?

6. Исходя из теории интеллектуального капитала, ответьте на вопросы:

а) Какими компетентностями и навыками должны владеть менеджеры?

б) Какие компетентности и навыки им понадобятся в будущем?

в) Каким образом менеджеры могут приобретать, развивать и сохранять эти навыки и компетентности?

г) Каким образом можно сформировать культуру и среду, в которой организационное и индивидуальное обучение было бы и в интересах организации и в интересах ее работников?

д) Каким образом можно обеспечить, чтобы знания, созданные в организации, как эксплицированные, так и скрытые, приобретались, сохранялись и эффективно использовались?

7. Каковы взгляды на перестройку управления знаниями в организации Стивена П. Роббинза?

8. Каковы основные механизмы модели перемен (перестройки организации), разработанные К. Левиным?

9. Почему люди сопротивляются внутрифирменному обучению и как преодолеть сопротивление таким переменам?

10. Что представляет собой психологический контракт с работником, каково его значение и влияние на мотивацию персонала к развитию и обучению?

11. Как вы понимаете положение: «Повышать свою профессиональную востребованность как внутри, так и вне организации»?

12. Что представляют собой понятия компетентности и компетенции? В чем их различие?

13. Каковы типы и факторы компетентности и их составляющие?

14. Чем отличаются социальная компетентность менеджера и его эмоциональный интеллект, эмоциональная грамотность?

15. В чем отличие традиционной и обучающейся организации, каковы характеристики обучающейся организации?

16. Влияет ли, и если да, то как, корпоративная культура и ее формирование на развитие организации и поддержку атмосферы приверженности и доверия у персонала?

17. Зачем нужно при разработке программ внутрифирменного обучения анализировать иерархию задач и проблемных ситуаций, описывать и анализировать работу сотрудника, создавать и анализировать личностную спецификацию, ролевой профиль сотрудника, делать анализ его компетенций и должностных инструкций?
18. При анализе обучения в процессе работы какие навыки сотрудников являются обучающими?
19. Являются ли идентичными понятия «организационное обучение» и «научающаяся организация»?
20. В чем специфика одноконтурного и двухконтурного корпоративного обучения?
21. Что означает «управлять обучением персонала для достижения добавочной стоимости»?
22. Какие модели научающейся организации прописаны в литературе?
23. Какова роль обучения на рабочем месте и методы его осуществления?
24. Что предполагает понятие непрерывного развития? Каковы плюсы и минусы его осуществления?
25. В чем идея самоуправяемого обучения и зачем нужны планы индивидуального развития работника?
26. Что означает «усвоение правил и процедур, улучшающих способы обучения персонала»?
27. Как вы понимаете «обучение тому, как учиться, или обучение обучению»?
28. Каков цикл обучения и стили обучения по Д. Колба?
29. Как влияет поощрение риска и экспериментов для обучения персонала на индивидуальном уровне?
30. В чем суть основных теорий обучения: закрепляющая, побудительно-респонсивная, теория познания, теория самоэффективности, теория игрового моделирования, теория обучения действием и на опыте?
31. Каковы ключевые факторы психологии корпоративного обучения взрослых?
32. В чем специфика формального и неформального обучения, профессионального обучения внутри организации?
33. Почему профессиональное обучение должно быть проблемно-ориентированным?
34. Какова политика и условия эффективного внутрифирменного обучения и развития персонала?

35. Почему организационная обучаемость персонала — это критически важная компетентность?
36. Каковы факторы, ведущие к развитию корпоративного обучения и обучаемости?
37. Каковы технологии выявления потребностей в профессиональном обучении?
38. Каковы источники информации для разработки целей и задач корпоративного обучения?
39. Каковы условия и принципы создания корпоративного университета, кто и на основании чего составляет планы учебных программ для работников?
40. На основании чего выбираются содержание и формы профессионального обучения: выбор типов обучения, методов, технологий, традиционных или интерактивных способов обучения?
41. Чему необходимо учить в корпоративном университете менеджеров и руководителей групп?
42. Как оценить результаты профессионального обучения, каковы четыре уровня оценки обучения по Д. Киркпатрику?
43. Каково стратегическое влияние внутрифирменного повышения квалификации руководителей?
44. Как оценить навыки и компетенции руководителей, осуществляющих коучинг и обучение на рабочем месте?
45. Виды коучинга, их особенности, целевое предназначение и возможности для корпоративного обучения?
46. В чем суть повышения квалификации руководителей, основанное на компетенциях?
47. Каковы технологии, стратегии и виды спора в обучении партисипативному стилю, коллективному принятию решений?
48. Какими технологиями командообразования должен владеть менеджер организации?
49. Какими технологиями внутрифирменного обучения можно научить персонал эффективному взаимодействию и партнерским отношениям?
50. В чем специфика и каковы виды и методика работы с кейсами, проблемными ситуациями и упражнениями?
51. Как оценивать эффективность программ внутрифирменного обучения?
52. В чем специфика и какова методика организации и проведения корпоративного тренинга?
53. В чем преимущества и особенно проведения интенсивных игровых технологий обучения?

54. Для каких целей применяются и каковы особенности и принципы проведения креативных технологий обучения и развития?

55. Каковы основные признаки и методика проведения синектики?

56. Как управлять эмоциональным напряжением участников игрового занятия?

57. Как и зачем создавать игровое пространство (игровое поле) и каким оно должно быть?

58. В чем специфика и принципиальные различия деятельности менеджера — фасилитатора, коуча, модератора, игротехника?

Материалы по промежуточной и итоговой аттестации

1. Итоговый контроль осуществляется в форме экзаменационного теста (алгоритмизированный контроль), правильные ответы на вопросы которого оцениваются в баллах. Вначале оценивается каждый ответ по десятибалльной системе, а затем подсчитывается общее количество баллов по таблице, приведенной ниже. Если студент отвечает правильно на все вопросы теста (например, 25), то получает 100 баллов; на 22–24 вопроса — 90 баллов и т. д. Зачет или экзамен в форме тестирования проводится очно в процессе обучения, если оно ведется по системе кредитов или в ходе экзаменационной сессии.

Общая итоговая оценка по учебному курсу «Гуманитарные технологии корпоративного обучения в социальной сфере» будет состоять из суммы баллов:

- 1) за активное участие на практических занятиях, тренингах, за ответы на контрольные вопросы;
- 2) за выполнение заданий для самостоятельной работы;
- 3) за итоговый экзаменационный тест.

Можно применять и другую методику подсчета итоговой оценки, сразу переводя общие баллы по каждому виду учебной работы (100, 120, 100) в десятибалльную или пятибалльную систему.

Применяемая таблица оценки полученных знаний позволяет устанавливать эквивалент также и по системе оценок A–B–C–D.

Пяти-балльная система оценки	Десятибалльная система оценки	Эквивалент по американской системе	Контрольные вопросы. Практич. занятия	Задания для самостоятельной работы	Итоговый экзаменационный тест	Всего баллов
------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------

		оценок				
Отлично	10 баллов	A	100 баллов	120 баллов	25 = 100 балл.	320
	9 баллов	A-	90 баллов	108 баллов	22, 23, 24 = 90	288
Хорошо	8 баллов	B+	80 баллов	96 баллов	20, 21 = 80	256
	7 баллов	B	70 баллов	84 балла	17, 18, 19 = 70	254
	6 баллов	B-	60 балла	72 балла	15, 16 = 60	192
Удовлетворительно	5 баллов	C+	50 баллов	60 баллов	12, 13, 14 = 50	160
	4 балла	C	40 баллов	48 баллов	10, 11 = 40	128
	3 балла	C-	30 балл	36 баллов	7, 8, 9 = 30	96
Неудовлетворительно	2 балла	D	20 балла	24 бал- лов	5, 6 = 20	64
	1 балл	D-	10 бал- лов	12 бал- лов	1, 2, 3, 4 = 10	32

Курс завершается экзаменом, который проводится в виде деловой игры «Аттестация».

ТЕМЫ КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Создание обучающейся организации, преобразования и карьерный рост.

Менеджмент по управлению знаниями и проблемы повышения результативности.

Управление компетентностью персонала.

Внутрифирменное обучение персонала: проблемы и перспективы.

Технологии и принципы обучения взрослых и барьеры на пути обучения.

Обучение и развитие персонала как способ преодоления демотивации и развития организационной карьеры.

Интенсивные технологии обучения персонала.

Коучинг в обучении: практические методы, стили и техники.
Развивающее управление персоналом образовательной организации.
Саморазвитие трудового потенциала менеджера.
Повышение квалификации и профессиональное обучение персонала.
Планирование карьеры персонала и проблемы индивидуального развития.
Программы и практика развития управленческих кадров.
Обучающаяся компания: проблемы преобразования и развития.
Компания, ориентирующаяся на знания: проблемы и перспективы.
Методы диагностики потребностей персонала в знаниях и технологии оценки результатов обучения.
Бизнес-тренинги по работе с клиентами.
Бизнес-тренинги по продвижению товара.
Тренинги продаж в организации.
Ситуационно-ролевые игры в обучении персонала.
Мозговые штурмы в развитии персонала.
Синектика — развитие креативного потенциала работников.
Обучение менеджеров управлению психическими состояниями, стрессом и успехом в деятельности.
Обучение менеджеров оценке эффективности деятельности персонала.
Обучение менеджеров здоровьесберегающим технологиям в управлении персоналом.
Обучение менеджера формированию команды (командообразованию).
Обучение персонала сотрудничеству.
Корпоративный университет в организации.
Обучение менеджеров навыкам принятия управленческих решений.
Игры, тренинги и упражнения в корпоративном обучении персонала.
Тренинги в системе внутрифирменной подготовки.
Тренинг: научение и развитие рабочих навыков.
Обучение менеджеров управлению изменениями в организации.
Обучение менеджеров разрешению организационных конфликтов.
Обучение менеджеров ведению переговоров, деловых совещаний, встреч, бесед.

Управление развитием человеческих ресурсов.
Имитационные игры и их применение в системе внутрифирменного обучения.
Деловые игры для обучения управленческим решениям.
«Действия по инструкциям» в обучении персонала организации.
Технологии внутрифирменного обучения и развития.
Менеджер — коуч, фасилитатор, модератор.
Технологии обучения презентациям и самопрезентациям.
Тренинг делового общения для менеджеров.
Анализ конкретных ситуаций в практике обучения персонала.
Кейс-технологии в обучении персонала.
Мотивация сотрудников к обучению и развитию.
Мотивационные тренинги в корпоративном университете.
Непрерывное профессиональное развитие: проблемы и перспективы.
Использование групп в качестве средства внутрифирменного обучения.
Е-обучение в корпоративном университете.
Стили и стимулирующие факторы обучения в организации.
НЛП в системе внутрифирменного обучения.
Менеджер как потребитель услуг по обучению персонала.
Технологии обучения созданию позитивного имиджа и первого впечатления.
Ассесмент-центр — современные технологии оценки и обучения персонала.
Групповые дискуссии как технология обучения.
Технологии подведения итогов интерактивного обучения: дискуссия, рефлексия, дебрифинг.
Инновационные технологии организационного обучения.

Примечание: Студент выбирает одну из предложенных тем, рассматривает ее на теоретическом уровне (не менее 1 печатного листа) и затем по этой теме разрабатывает проект. Проект разрабатывается в виде программы тренингов, практических игровых занятий, описания конкретных игр и упражнений. Курсовая работа, выполненная на материалах Интернета или списанная с одной книги, не засчитывается.

ПРАКТИКУМ

ЗАДАНИЕ 1

Проанализируйте ситуацию: *«Два взгляда на перемены от Стивена П. Роббинза».*

Первый взгляд. Организация подобна большому кораблю, который пересекает спокойное Средиземное море. Капитан и его команда уже сотни раз совершали такие рейсы. Однако время от времени корабль попадает в шторм, с которым нужно бороться. Каждый раз, оказавшись в такой ситуации, капитану корабля приходится принимать те или иные решения, т. е. вносить те или иные изменения и, меняя курс и маневрируя парусами, добираться до тихой гавани. Таким образом, перемены в организациях рассматриваются как нарушение сложившегося положения вещей, допустимое лишь в исключительных случаях.

Второй взгляд. Организация скорее подобна крошечному плоту, который плывет по бурной реке, где на каждом шагу встречаются коварные отмели, водовороты, водопады и подводные камни. Положение усугубляется тем, что на плоту находится десяток людей, прежде никогда не плававших вместе. Кроме того, большую часть плавания приходится совершать в кромешной тьме, а точный пункт назначения не известен никому. Время от времени плот должен причаливать к берегу, где часть команды сходит на берег, а на плот ступают новые люди. В этом случае перемены — вполне естественное состояние, а управление ими осуществляется непрерывно.

«Лишь очень немногие организации сегодня могут позволить себе воспринимать перемены как случайное и временное нарушение нормального течения своей жизни».

ЗАДАНИЕ 2

Дайте ответ на вопросы:

1. Всегда ли результатом обучения является приобретение знаний и навыков? Если нет, то почему? Приведите примеры из собственного опыта.

2. Если в ходе обучения были усвоены определенные знания и навыки, в какой степени они соответствуют предлагаемым и планируемым результатам обучения? Чем можно объяснить это несоответствие (если оно имеется)?

3. Можно ли оценить приобретенные знания? Если да, то как? Если знания невозможно оценить традиционным способом, как это можно сделать иначе?

4. Возможно ли приобретение знаний не благодаря, а вопреки обучению? Если да, то как можно приобрести знания, не прибегая к обучению?

ЗАДАНИЕ 3

Ответьте на вопросы (анализируя ту организацию, к которой вы имеете непосредственное отношение — работаете в ней или учитесь):

1. Соответствует ли работа персонала высокому стандарту?
2. Как ее улучшить?
3. Так ли вы увлечены своей работой и общественной деятельностью, как могли бы?
4. Нуждаетесь ли вы в обучении по какому-либо определенному предмету или проблеме?

ЗАДАНИЕ 4

Интерактивное упражнение по анализу потребностей в обучении:
«В чем заключается твоя работа?»

Цель: побудить участников более системно проводить анализ потребностей в обучении.

Инструкция для преподавателя:

1. Начните упражнение с объяснения, что анализ потребностей в обучении должен основываться на ответах на вопросы по поводу составляющих деятельности каждого человека в организации. Необходимо задать три основных вопроса:

- Что это за деятельность?
- Каковы обязанности сотрудника?
- Каковы стандартные требования к этой форме деятельности?

2. Объясните, что только в случае, когда менеджеры и начальники будут иметь представление об этом, они смогут правильно оценить, имеются ли у занимающего данную должность сотрудника проблемы в приобретении или использовании знаний и навыков, необходимых для выполнения работы, и существуют ли проблемы с фактическим качеством работы. На основании этого разрабатывается программа обучения.

3. Объясните, что участники упражнения начнут процесс анализа потребностей в обучении с заполнения двух форм «Анализа трудовых операций». В одной будет содержаться информация об их собствен-

ной работе, а в другой — информация, полученная от участника упражнения, входящего в его команду.

4. Разделите участников на пары. Если в вашей группе их нечетное количество, образуйте пару с оставшимся.

5. Раздайте каждому по две формы. Попросите, чтобы участники упражнения сначала заполнили формы информацией о себе, а затем о своем партнере.

6. Соберите формы, заполненные участниками о партнерах. Таким образом, у каждого останется только форма с ответами о себе.

Обсуждение

Внимательно просмотрите заполненные формы, выявляя, кого касается находящаяся в ней информация. Выясните с этим человеком различия между сведениями, приведенными им самим, и теми, что были записаны партнером. Выявите все спорные моменты и попросите внести соответствующие изменения — так, чтобы в итоге вся необходимая информация о каждом участнике была в форме, которая осталась у него на руках.

Попросите обратить особое внимание на вопросы 3 и 4, 5 и 6. Если кто-либо из респондентов не выявил три четкие и отдельные рабочие обязанности по третьему вопросу, помогите им справиться с этим. Если кто-либо из них не смог дать четкого описания, как оценивается их работа, или не владеет необходимой компетентностью, помогите разобраться в каждом таком случае. Это может оказаться самой сложной частью упражнения, так как работа большинства людей не оценивается систематически.

Бланк «В чем заключается твоя работа?»

Анализ трудовых операций

1. Имя работника.

2. Должность.

3. Три основные обязанности:

А) _____

Б) _____

В) _____

4. Оценка работы. Я знаю, что моя работа отвечает стандартным требованиям в случаях, когда:

А) _____

Б) _____

В) _____

5. Для эффективного выполнения моих обязанностей нужно знать: _____

6. Нужно уметь практически _____

Заключение

- Попросите каждого участника высказать свои комментарии по вопросу профессионального обучения или переобучения для своего партнера (если они этого хотят, то и для самих себя).

- Поинтересуйтесь, считают ли участники, что упражнение помогло им более глубоко провести анализ как своих собственных трудовых операций и ключевых компетентностей, так и трудовых операций и компетентностей других участников группы.

- На основе анализа выявленных потребностей выделите те позиции, которые повторяются у большинства участников упражнения. Разбейте группу на команды по 5–7 человек. Дайте задание ***разработать план (программу) двухдневного семинара*** для внутрифирменного развития у персонала ключевых компетентностей (темы занятий, количество часов, сроки проведения, аудитория обучающихся, технологии обучения). В случае оставшегося времени проведите презентацию и защиту каждой программы (вопросы и ответы, дискуссия, резюме).

ЗАДАНИЕ 5

Решение проблем, связанных с обучением

Обсудите проблемы со своими коллегами:

1. Перечислите все связанные с обучением проблемы, с которыми вы когда-либо сталкивались.

2. Исходя из определенного опыта обучения, попытайтесь вспомнить историю возникновения проблемы. Существовали ли явные причины или обстоятельства, ее объясняющие?

3. Были ли предприняты в то время какие-либо меры, направленные на решение проблемы? Если да, то кем? Насколько эффективными оказались решения?

4. Как вы, с учетом нынешнего багажа знаний, связанных с обучением, решали бы эти проблемы, если бы они возникли вновь?

ЗАДАНИЕ 6

Ситуационное упражнение: альтернативные пути начала преобразований

Цель: оценить альтернативные пути начала обучения ввиду возможного сопротивления как служащих, так и администрации.

Что нужно знать для выполнения задания

Индивидуальные, групповые и лидерские теории наряду с идеями и концепциями организационного преобразования и развития.

Начало упражнения

Преподаватель делит учебную группу на микрогруппы по 5–7 человек. Каждая группа должна прочитать сценарий (см. далее) и решить, какую из пяти альтернатив должен выбрать менеджер. Несмотря на то, что другие варианты также выполнимы, дайте оценку только тем, которые указываются в сценарии. Каждая группа готовит по итогам анализа устный доклад и осуществляет его публичную презентацию, обосновывая свой выбор.

Сценарий ситуации

Менеджер должен решить проблему, вызванную ошибками его подчиненных. Ошибки случаются почти в каждом цехе завода, в котором осуществляется конкретная рабочая операция. Менеджер считает, что необходима программа повышения квалификации с целью оказания помощи работникам. Он полагает, что мастера будут защищать существующие процедуры, так как внедрение программы повышения квалификации может вызвать порицания в их адрес. Менеджер также думает, что мастера боятся сопротивления со стороны рабочих, опасаясь, что они не смогут овладеть программой повышения квалификации. Учитывая эти факты, менеджер считает, что у него имеются пять вариантов начала необходимых преобразований:

1. Изменить повестку дня еженедельного оперативного совещания с мастерами, внести рекомендацию о начале программы повышения квалификации.

2. Поговорить отдельно с каждым мастером и узнать их предложения относительно того, что нужно сделать, прежде чем выносить этот вопрос на совещание.

3. Попросить персонал организации, занимающийся повышением квалификации, прибыть на завод, определить потребности в повышении квалификации и разработать соответствующую программу.

4. Сообщить мастерам, что повышение квалификации необходимо в интересах компании и от них ожидается активная поддержка этой программы.

5. Назначить группу мастеров для тщательного изучения этого вопроса и выступить с рекомендациями на следующем еженедельном совещании.

Завершение ситуационного упражнения

Этап 1: Каждая игровая группа должна прочесть сценарий, дать оценку пяти вариантам стратегий и подготовить презентационное выступление в защиту своего выбора.

Этап 2: Обсудить выбор, сделанный группами, а также причины, объясняющие этот выбор.

Этап 3: Дебрифинг. Каждая группа должна ответить на вопросы, обсудив ответы, и затем осуществить презентацию результатов.

Что поняли?	Чему научились?
Что было трудно?	Что было легко?

ЗАДАНИЕ 7

Ситуационно-ролевая игра «Создание корпоративного университета»

Цель игры: ознакомить слушателей с типичными конфликтами, происходящими в образовательном учреждении в период их перестройки, научить распознавать проблемы и трудности, их причины, а также находить возможные варианты их решения, проектируя новые подходы и создавая новые проекты.

Игровая ситуация

Комплексное образовательное учреждение перестало быть конкурентоспособным. Снизилось количество детей и подростков. Организация на грани полного банкротства. Коллектив сложный, здание в запущенном состоянии.

Три месяца назад на должность менеджера была назначена Т. В. Милова, получившая второе высшее (управленческое) образование в РГПУ им. А. И. Герцена. Ей 34 года, она кандидат педагогических наук. Заменяла директора, который проработал в этой организации почти 40 лет. Новый директор настроена на полную перестройку организации и решила начать с создания корпоративного университета.

Организация не выдерживает конкуренции на рынке образовательных услуг. Имеются рекламации со стороны общественности и родителей по поводу низкого уровня обучающей и воспитательной работы. Бывший директор, уйдя с работы в 72 года, не занимался проблемами организационной культуры, корпоративным имиджем и управлением человеческими ресурсами. Демографическая ситуация с каждым годом ухудшается. Для рентабельной работы комплексной образовательной организации необходимо срочно принять меры.

В образовательном учреждении, в котором функционируют детский сад, школа, лицей, работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- а) административно-управленческий аппарат (4%);
- б) работники предпенсионного и пенсионного возраста (25%);
- в) женщины, имеющие малолетних детей (23%);
- г) молодые, мечтающие о карьере и благополучной жизни (17%);
- д) все остальные работники (31%).

В игре могут участвовать от 10 до 30 человек.

Участники игры:

- менеджер организации;
- заместитель руководителя по развитию;
- представитель РОНО;
- управляющий человеческими ресурсами;
- директор курсов повышения квалификации, где, как правило, обучались специалисты этой организации;
- представители всех категорий работников (а, б, в, г);
- группа экспертов.

Ситуация

1. Проходит общее собрание работников, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах создания корпоративного университета в организации.

2. Менеджер организации открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации и новых требованиях к персоналу и компетентности специалистов, об имидже и конкурентоспособности.

3. Заместитель руководителя по развитию говорит о необходимости внедрения прогрессивных обучающих технологий, предлагает свои варианты перестройки внутрифирменного обучения.

4. Представитель РОНО предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для организации и создания корпоративного университета и решения проблем обучения и развития кадров, связанных с привлечением специалистов, игротехников, модераторов.

5. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения проблем конкурентоспособности персонала.

6. Директор учебных курсов предлагает свои варианты решения проблемы переподготовки и повышения квалификации кадров.

7. Представители всех категорий работников стремятся защитить свои права на работу в этой организации и высказывают свою точку зрения по поводу необходимости и своевременности создания корпоративного университета.

8. Менеджер подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры

Высказывания экспертов по проблеме создания корпоративного университета и о ходе прошедшей дискуссии.

Общее обсуждение инсценировки.

ЗАДАНИЕ 8

Предложите реальные способы преодоления сопротивлений:

Недостаточный уровень мотивации.

Недостаток понимания необходимости все время учиться.

Завышенная самооценка при анализе своей компетентности.

Трудности многочасового слушания лекций.

Нет заинтересованности в изменении своей компетентности.

Не созданы необходимые пространственные и временные условия для внутрифирменного обучения и развития.

Нежелание работать в команде совместно с другими коллегами.

ЗАДАНИЕ 9

Подумайте и напишите, какие выгоды может дать организации целенаправленное внутрифирменное обучение: _____

ЗАДАНИЕ 10

I. Подготовьте методическую часть программы тренинга самопрезентации на основе известных техник и методов обучения самопрезентации.

1. Выберите конкретную группу обучения самопрезентации, например топ-менеджеры, руководители среднего звена, продавцы, секретари и т. п.

2. Сформулируйте клиентский запрос на результат обучения самопрезентации.

3. Перефразируйте запрос в терминах требуемых навыков самопрезентации и возможных ограничений (финансовых, временных и пр.).

4. Проведите сравнительный анализ предлагаемых техник самопрезентации, укажите их преимущества и ограничения.

5. Проанализируйте методы обучения самопрезентации по материалам книги «Имидж делового человека» (А. П. Панфиловой), укажите сильные и слабые стороны каждого метода.

6. Выберите техники и методы обучения самопрезентации, которые, на ваш взгляд, могут быть использованы в обучении самопрезентации данной учебной группы.

7. Подготовьте набор упражнений для тренинга самопрезентации.

8. Разработайте учебную программу тренинга.

II. Дайте определение научению и опишите два его типа, наиболее применимые к управлению ЧР: оперантное обусловливание (учатся определенному образу поведения исходя из последствий своих действий) и научение путем наблюдения (воспроизведение поведения других людей).

III. Опишите, как принципы научения используются в организационных тренингах и инновационных системах вознаграждения (оплата за проявляемые навыки и умения, групповое вознаграждение за вклад в общие результаты).

IV. Поразмышляйте о любой, связанной с работой программе подготовки специалистов, в которой вы, возможно, принимали уча-

стие. Что в этой программе было удачным? Что могло быть сделано для ее большей эффективности?

V. Сегодня очень популярно обучение через электронные средства связи. Какой совет вы дадите всем, кто занимается запуском корпоративной программы электронного обучения и хочет добиться ее максимально возможной эффективности? Полагаете ли вы, что обучение через электронные средства связи может быть не менее эффективным, чем межличностное обучение?

ЗАДАНИЕ 11

Разбор конкретной ситуации «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»»

Цель:

- отработать навыки анализа практики проведения изменений в организации;
- познакомить с технологией активного обучения — АКС-анализ конкретной ситуации.

Задание

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуация

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21%, а по комбикормам — 10%.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов — почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки

в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие продолжился спад производства, несмотря на то что в целом рыночная ситуация улучшилась.

ЗАДАНИЕ 12

«Изменения и сопротивление их проведению»

Цель: закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

Задание

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Этапы работы:

1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои доводы и комментарии.

Утверждения:

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений — обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления — культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

ЗАДАНИЕ 13

Имитационная игра «ЧП на Луне»

Цели: развить интерактивный потенциал играющих, научить работать в команде и принимать коллективные решения, выявить лидерские возможности участников игры, показать преимущества сотрудничества.

Процедуры:

- принятие индивидуальных решений;
- выработка коллективного решения в группах;
- межгрупповое взаимодействие: дискуссия;

– анализ результатов и подведение итогов игры.

Время: 30–40 минут.

Информация для участников игры

На луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы — лунной станции — около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую — по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований.

Карточка участника игры

Наименование предметов	Директивная оценка	Разница в оценках			Групповая 3–5
	индивидуальная	групповая	экспертное решение	Инд. 5–2 2–6	
1. Моток капроновой веревки — 50 футов (1 фут — 0,3 м)					
2. Аптечка первой помощи с иглами для инъекций					
3. Коробка спичек					
4. Карта звездного неба					
5. Портативный нагреватель					
6. Два кислородных баллона (по 100 л.)					
7. Бортпаек (пищевой концентрат)					
8. Одна упаковка сухого молока					
9. Надувной					

Наименование предметов	Директивная оценка	Разница в оценках			Групповая 3–5
	индивидуальная	групповая	экспертное решение	Инд. 5–2 2–6	
спасательный плот					
10. 20 литров воды (5 галлонов)					
11. Магнитный компас					
12. Сигнальные ракеты					
13. Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях					
14. Парашютный шелк					
15. Два револьвера 45-го калибра					

Время на обсуждение в командах (5–7 чел.): 10–20 минут.
После принятия групповых решений — их презентация и защита.

Контрольный лист для подсчета баллов

Название предмета	Правильное решение	Объяснение
Коробок спичек	15	На Луне нет кислорода
Пищевой концентрат	4	Можно некоторое время прожить без еды
50 футов капроновой веревки	6	Может пригодиться для похода по неровной местности
Парашютный шелк	8	Чтобы что-то нести
Портативный нагреватель	13	На светлой стороне Луны жарко
Два револьвера 45-го калибра	11	Для использования силы толч-

		ка
Одна упаковка сухого молока	12	Нужна вода, а ее мало
Два 100-литровых баллона с кислородом	1	На Луне нет воздуха
Карта звездного неба	3	Нужна для навигации
20 литров воды (5 галлонов)	2	Без этого долго не прожить
Сигнальные ракеты	10	Нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка
Магнитный компас	14	Магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях	5	Для коммуникации
Аптечка первой помощи с иглами для инъекций	7	Аптечка первой помощи может понадобиться, но иглы бесполезны
Надувной плот	9	Представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести

Инструкция

Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).
7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

- 0–20 баллов — «отлично»;
- 21–30 баллов — «хорошо»;
- 31–40 баллов — «посредственно»;
- 41–50 баллов — «удовлетворительно»;
- 51 и более баллов — «плохо».

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель подводит итоги и отмечает «позитивных» и «негативных» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу к победе или к поражению.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

ТЕСТ «ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ»

Оцените по шкале «обычно», «время от времени», «редко» перечисленные ниже утверждения.

1. Я отвечаю за свое обучение.
2. Я стремлюсь изучить себя.
3. Я резервирую себе время для развития и раздумий.
4. Я управляю своим профессиональным развитием.
5. Я ищу обратную связь.
6. Я исследую свои чувства.
7. Я стараюсь быть открытым.
8. Я осознаю влияние на себя.
9. Я оцениваю свой опыт.
10. Я читаю и обсуждаю новую информацию.
11. Я верю в свой потенциал.

Обработка результатов

Поставьте себе 2 балла за каждый ответ «обычно», 1 — за ответ «время от времени» и 0 — за ответ «редко» и посчитайте сумму.

Результат от 0 до 8 означает, что вы сильно ограничили свое саморазвитие.

Результат от 9 до 16 означает, что вы развиваетесь, но не в полную силу.

Результат от 17 до 24 говорит о том, что скорость вашего развития близка к скорости очень успешного человека.

Сколько бы баллов у вас ни вышло, вернитесь сейчас к списку и выберите те утверждения, которые, как вы чувствуете, вам будет интересно и непросто выполнить. И развивайтесь — совершенству предела нет.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Что такое «интеллектуальный капитал организации», каково его значение и для каких целей нужны инвестиции в людей?

2. Чем отличается социальный капитал от организационного капитала?
3. Как вы понимаете «программы организационного развития» и управление знаниями?
4. Каковы цели, значение и подходы к управлению знаниями в организации?
5. Какова связь между стратегиями управления знаниями, корпоративным обучением и развитием персонала и стратегией организационной и коммерческой деятельности?
6. Исходя из теории интеллектуального капитала, ответьте на вопросы:
 - а) Какими компетентностями и навыками должны владеть менеджеры?
 - б) Какие компетентности и навыки им понадобятся в будущем?
 - в) Каким образом менеджеры могут приобретать, развивать и сохранять эти навыки и компетентности?
 - г) Каким образом можно сформировать культуру и среду, в которой организационное и индивидуальное обучение было бы и в интересах организации и в интересах ее работников?
 - д) Каким образом можно обеспечить, чтобы знания, созданные в организации, как эксплицированные, так и скрытые, приобретались, сохранялись и эффективно использовались?
7. Каковы взгляды на перестройку управления знаниями в организации Стивена П. Роббинза?
8. Каковы основные механизмы модели перемен (перестройки организации), разработанные К. Левиным?
9. Почему люди сопротивляются внутрифирменному обучению и как преодолеть сопротивление таким переменам?
10. Что представляет собой психологический контракт с работником, каково его значение и влияние на мотивацию персонала к развитию и обучению?
11. Как вы понимаете положение: «Повышать свою профессиональную востребованность как внутри, так и вне организации»?
12. Что представляют собой понятия компетентности и компетенции? В чем их различие?
13. Каковы типы и факторы компетентности и их составляющие?
14. Чем отличаются социальная компетентность менеджера и его эмоциональный интеллект, эмоциональная грамотность?
15. В чем отличие традиционной и обучающейся организации, каковы характеристики обучающейся организации?

16. Влияет ли, и если да, то как, корпоративная культура и ее формирование на развитие организации и поддержку атмосферы приверженности и доверия у персонала?

17. Зачем нужно при разработке программ внутрифирменного обучения анализировать иерархию задач и проблемных ситуаций, описывать и анализировать работу сотрудника, создавать и анализировать личностную спецификацию, ролевой профиль сотрудника, делать анализ его компетенций и должностных инструкций?

18. При анализе обучения в процессе работы какие навыки сотрудников являются обучающими?

19. Являются ли идентичными понятия «организационное обучение» и «научающаяся организация»?

20. В чем специфика одноконтурного и двухконтурного корпоративного обучения?

21. Что означает «управлять обучением персонала для достижения добавочной стоимости»?

22. Какие модели научающейся организации прописаны в литературе?

23. Какова роль обучения на рабочем месте и методы его осуществления?

24. Что предполагает понятие непрерывного развития? Каковы плюсы и минусы его осуществления?

25. В чем идея самоуправляемого обучения и зачем нужны планы индивидуального развития работника?

26. Что означает «усвоение правил и процедур, улучшающих способы обучения персонала»?

27. Как вы понимаете «обучение тому, как учиться, или обучение обучению»?

28. Каков цикл обучения и стили обучения по Д. Колба?

29. Как влияет поощрение риска и экспериментов для обучения персонала на индивидуальном уровне?

30. В чем суть основных теорий обучения: закрепляющая, побудительно-респонсивная, теория познания, теория самоэффективности, теория игрового моделирования, теория обучения действием и на опыте?

31. Каковы ключевые факторы психологии корпоративного обучения взрослых?

32. В чем специфика формального и неформального обучения, профессионального обучения внутри организации?

33. Почему профессиональное обучение должно быть проблемно-ориентированным?

34. Какова политика и условия эффективного внутрифирменного обучения и развития персонала?

35. Почему организационная обучаемость персонала — это критически важная компетентность?

36. Каковы факторы, ведущие к развитию корпоративного обучения и обучаемости?

37. Каковы технологии выявления потребностей в профессиональном обучении?

38. Каковы источники информации для разработки целей и задач корпоративного обучения?

39. Каковы условия и принципы создания корпоративного университета, кто и на основании чего составляет планы учебных программ для работников?

40. На основании чего выбираются содержание и формы профессионального обучения: выбор типов обучения, методов, технологий, традиционных или интерактивных способов обучения?

41. Чему необходимо учить в корпоративном университете менеджеров и руководителей групп?

42. Как оценить результаты профессионального обучения, каковы четыре уровня оценки обучения по Д. Киркпатрику?

43. Каково стратегическое влияние внутрифирменного повышения квалификации руководителей?

44. Как оценить навыки и компетенции руководителей, осуществляющих коучинг и обучение на рабочем месте?

45. Виды коучинга, их особенности, целевое предназначение и возможности для корпоративного обучения?

46. В чем суть повышения квалификации руководителей, основанное на компетенциях?

47. Каковы технологии, стратегии и виды спора в обучении партисипативному стилю, коллективному принятию решений?

48. Какими технологиями командообразования должен владеть менеджер организации?

49. Какими технологиями внутрифирменного обучения можно научить персонал эффективному взаимодействию и партнерским отношениям?

50. В чем специфика и каковы виды и методика работы с кейсами, проблемными ситуациями и упражнениями?

51. Как оценивать эффективность программ внутрифирменного обучения?

52. В чем специфика и какова методика организации и проведения корпоративного тренинга?

53. В чем преимущества и особенно проведения интенсивных игровых технологий обучения?

54. Для каких целей применяются и каковы особенности и принципы проведения креативных технологий обучения и развития?

55. Каковы основные признаки и методика проведения синектики?

56. Как управлять эмоциональным напряжением участников игрового занятия?

57. Как и зачем создавать игровое пространство (игровое поле) и каким оно должно быть?

58. В чем специфика и принципиальные различия деятельности менеджера — фасилитатора, коуча, модератора, игротехника?

АЛГОРИТМИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

1. Какое средство управления эмоциональным напряжением участников игрового занятия может существенно негативно повлиять на достижение учебной цели?

- Соревнование групп по выработке решений;
- неполнота информации об объекте;
- оценивание деятельности обучаемых;
- материальное стимулирование участников-победителей;
- *несоответствие ресурсов участников игры и учебной цели.*

2. Какая из перечисленных характеристик является основным признаком ситуационно-ролевых игр?

- Коллективная выработка решений;
- наличие системы группового оценивания деятельности обучаемых;
- *наличие ролей и различие ролевых целей участников игрового занятия;*
- неполнота информации об объекте игрового моделирования;
- соревнование групп по выработке решения.

3. Какая из перечисленных характеристик является основным признаком деловых игр?

- Коллективная выработка решений;
- наличие конфликта у участников игры;
- *наличие системы группового оценивания деятельности обучаемых, принимаемых решений;*
- многоальтернативность решений;
- наличие управляемого эмоционального напряжения.

4. Какие из перечисленных аналогий, используемых в качестве средств синектики, можно отнести к абстрактным?

- Прямые аналогии;
- субъективные аналогии;
- реальные аналогии;
- *символические аналогии*;
- фантастические аналогии.

5. Какая из перечисленных проблем, с которыми приходится сталкиваться преподавателю, ведущему игровое занятие, является наиболее сложной?

- Создание на занятии творческой, состязательной атмосферы;
- ввод (втягивание) участников в игровую деятельность;
- поддержание высокого уровня эмоциональной напряженности;
- управление временным графиком игрового занятия, его темпом;
- *отработка у слушателей навыков грамотного изложения своих мыслей, аргументации, решений.*

6. Какое из перечисленных правил недопустимо при проведении мозгового штурма?

- Идеи высказываются короткими предложениями;
- *каждую высказанную идею необходимо подвергать критике*;
- шутка, каламбур, смех — допускаются;
- идеи могут выдвигаться без основания;
- допускается выдвижение фантастических, нереальных идей.

7. Какой из перечисленных факторов, ориентирующих сотрудников на постоянное обучение и развитие, не является главенствующим, с точки зрения менеджера организации?

- Стремление сохранить работу, оставаясь в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- *потребность самоактуализации личности и возможности продемонстрировать свою компетентность и самодостаточность окружающим*;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками.

8. Какой из перечисленных факторов не является основным преимуществом внутриорганизационной системы обучения?

- Возможность обеспечения более высокой степени адекватности, гибкости и дифференциации программ подготовки персонала потребностям органа государственной власти;
- *приоритет производственных задач доминирует над дисциплиной и организацией учебного процесса;*
- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;
- относительно менее затратный способ обучения;
- большие возможности индивидуализации подготовки и изучения способностей персонала к обучению.

УМК УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ»

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

Трудоемкость: 108 час. (3 зач. ед.)

Из них аудиторных — 36 час. (1 кредит),

в том числе лабораторных — 18 час. (0,5 кр.).

Самостоятельная работа — 72 час. (2 кредита),

в том числе защита курсового проекта — 18 час. (0,5 кредита).

Форма отчетности — защита проекта.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебный курс «Управление проектами в социальной сфере» знакомит студентов с технологиями разработки, написания, презентации, реализации и маркетинга проектов; формирует знания и навыки по управлению проектами с учетом мировых и отечественных достижений и стандартов. Полученные знания могут применяться в практической деятельности в период прохождения учебной и стажерской практики, а также для подготовки проектов к участию в конкурсах на получение грантов.

Основные цели курса:

- сформировать понимание студентов о современной методологии и технологии управления проектами и понимание места и роли управления проектами в общей системе знаний об управлении;
- сформировать способность и готовность управления проектом на всех стадиях развития его жизненного цикла с использованием современных информационных технологий.
- развить профессиональную компетентность гуманитарного технолога в области управления проектами в социальной сфере.

Результаты овладения курсом

Успешно обучающийся по этой программе сможет быть готовым к формулированию цели, миссии, видения и стратегических задач проекта; практической реализации проектов как новейших, высокоэффективных технологий профессиональной деятельности специалистов по управлению социальной сферой, а также уметь применять организационный инструментарий проектной деятельности, адекватный современным требованиям управления социальной сферой: SMART-принцип, SWOT-анализ, RACE-технологии, на основе понимания современной методологии, технологии разработки и презентации проектов; требований процессного подхода к разработке проекта.

Принципы отбора содержания и организация учебного материала

Содержание курса распределяется между лекционной и практической частями на основе принципов комплексного подхода и дополнительности: практические занятия не дублируют лекции. Практические занятия ориентированы на самостоятельный исследовательский поиск и применение новых информационных и компьютерных технологий в разработке и управлении проектами.

Формы организации обучения предполагают использование активных методов: проведение ситуативных игр и тренингов по разработке и управлению проектами, создание и анализ проективных кейсов, самостоятельную подготовку под контролем преподавателя к компьютерной презентации и защите проекта.

Текущая аттестация качества усвоения знаний

Текущий контроль и аттестация разделены на три этапа.

Этап 1. «Теоретические и прикладные основы управления проектами»: на основе лекций, семинаров, самостоятельного изучения ли-

тературы и анализа конкретных примеров проектов студент разрабатывает и представляет (с использованием компьютерных технологий) текст ситуаций (кейсов), иллюстрирующих управление проектами в организациях социальной сферы.

Этап 2. «Проектный менеджмент как универсальная методология управления изменениями в социальной сфере»: письменный анализ и обсуждение в группе самостоятельного исследования связи проектного менеджмента с управлением развитием организации: стратегическим управлением, антикризисным управлением, управлением инновациями, качеством и др.

Этап 3. «Профессиональная компетентность менеджера по управлению проектами в социальной сфере»: разработка, презентация и защита реального проекта, выполненная в организации социальной сферы.

Итоговая аттестация

Прохождение курса завершается написанием и защитой курсового проекта. Итоговая оценка (максимально 100 баллов) складывается из суммы промежуточной оценки работы (максимально 70 баллов) за текущую работу и дополнительной оценки за защиту проекта (максимально 30 баллов).

№ п/п	Наименование вида деятельности	Количество баллов		
		за занятие	за все занятия	максимум по итогам курса
1	Посещение лекций	1	18	18
2	Посещение семинарских занятий (Лабораторные занятия)	1	18	18
3	Выполнение аудиторных индивидуальных заданий (тестов, кейсов, управления, контрольных работ)	1	8	8
4	Участие в научной работе по тематике курса (публикация научной статьи, участие в конкурсах проектов,	–	–	10

	конференциях, получение гранта по проекту)			
5	Выполнение групповой работы	2	8	16
	Итого			70

Курсовой проект

Вид деятельности	Количество баллов	
	за предзащиту проекта	максимум по итогам курса
Промежуточный отчет по курсовому проекту: – в письменной форме; – устной форме (презентация и защита)	15 15	30

Шкала перевода 100 баллов в пятибалльную систему

№	Оценка	Набранные баллы	
1	5 — отлично	от 100	до 86
2	4 — хорошо	от 85	до 65
3	3 — удовлетворительно	от 64	до 36
4	2 — неудовлетворительно	от 35	до 0

Примечание: Студент, не набравший, по его мнению, достаточное количество баллов, имеет возможность получить дополнительные баллы и повысить оценку, выполнив другие виды учебных работ по предварительному согласованию с преподавателем.

Для организации самостоятельной работы студентам предлагаются различные виды индивидуальной и групповой работы:

1) упражнения по составлению отдельных модулей проекта, а также работа по составлению плана действий в проекте;

1) отработка навыков по управлению механизмами проекта;

1) составление анализа рисков и экономической и социальной эффективности проекта;

1) разработка индивидуального и коллективного проектов;

1) составление глоссария по курсу ПМ;

- 1) проведение полевых и маркетинговых исследований;
- 1) отработка навыков презентации проекта;
- 1) выполнение тестов и контрольных заданий по содержанию тем курса.

Распределение часов по темам и видам учебных занятий

№ п/п	Тема	Всего	Лекции	Семинары	Самост. ра- бота
1	Понятие «проект». Место и роль управления проектами в социальной сферой	10	2	2	6
2	Характеристика и классификация проектов. Жизненный цикл проекта	10	2	2	6
3	Процесс инициации проекта. Предпроектная подготовка. Идея, название, цель проекта. Тимбилдинг	10	2	2	6
4	Процесс организации и планирования проекта. Миссия, видение проекта. SWOT-анализ.	10	2	2	6
5	Процесс реализации проекта. RACE-технология. Работа со стейкхолдерами проекта	10	2	2	6
6	Процессы контроля. Оценка эффективности и качества проекта. Бюджет проекта	10	2	2	6
7	Управление ресурсами проекта. Управление коммуникациями проекта	10	2	2	6
8	Управления рисками проекта. Тайм-менеджмент проекта	10	2	2	6
9	Процесс завершения проекта. Маркетинг проекта. Распространение результатов	10	2	2	6
10	Защита курсового проекта	18			18
	Итого:	108	18	18	72

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО КУРСА

Тема 1. Понятие «проект». Место и роль управления проектами в социальном менеджменте — 8 час.

Понятие «проект» и его отличительные признаки. Общее и специфическое. в понятиях «операции» и «проекты». Основное содержание процессов управления проектом (УП): субъект, команда, объект.

Пять этапов: инициация проекта, планирование, выполнение, контроль, закрытие проекта. Связь проекта с изменениями: технологий, окружающей среды организации, с людьми. Сферы применения проектов: коммерческие, некоммерческие проекты. Сроки проектов: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Критерии успеха проекта: связь с ресурсами организации, ее жизненным циклом, философией и культурой.

Методы управления проектом. Метод определения целей проекта. Метод сетевого планирования и управления. Методы планирования затрат. Контроль затрат. Методы управления риском. Методы управления конфликтами. Методы управления изменениями. Методы управления контрактами. Методы управления ресурсами. Методы организации управления проектами.

Развитие управления проектами в России и за рубежом. Международные стандарты по управлению проектами.

Ключевые понятия

Проект, управление проектами, технологии и методы управления проектами в социальной сфере.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Раскройте содержание понятий «проект», «программа», «процесс», «операция», «управление проектами».

2. Какие основные работы включают процессы УП? Что дает применение УП?

3. Зачем и в каких условиях требуется применение УП в социальной сфере? В чем интерес участников проекта?

4. Приведите примеры успешного УП в социальной сфере. Перечислите основные технологии УП.

5. Охарактеризуйте основные этапы развития УП в России и за рубежом. Какие организации по управлению социальными проектами вы знаете? Каковы их миссия, задачи и роль в управлении проектами?

Тема 2. Характеристика и классификация проектов. Жизненный цикл проекта — 8 час.

Классификация проектов. Основные закономерности, характер и приемы типологизации проектов. Проект как объект управления. Характеристики проекта: назначение, стоимость, объемы работ, сроки выполнения. Качество, ресурсы, исполнители проекта, риск проекта. Типы и виды проекта, длительность, сложность и масштаб проекта.

Признаки проекта: наличие цели, концепция изменения, ограниченность во времени, креативность, ограниченность ресурсов, специфическая организация проекта. Соотношение проекта и программы. Содержание и структура проекта.

Структура проекта. Жизненный цикл проекта как совокупность фаз: начальная фаза инициации проекты, фаза разработки, планирование и утверждение документации, фаза реализации, фаза завершения.

Ключевые понятия

Классификация проектов, структура проекта, жизненный цикл проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте отличие проекта и программы?
2. Приведите основания классификации проектов?
3. Какие типы проектов можно перечислить?
4. Из каких фаз состоит жизненный цикл проекта?
5. Дайте определение понятия «окружение проекта».

Тема 3. Процесс инициации проекта. Предпроектная подготовка. Идея, название, цель проекта. Тимбилдинг — 8 час.

Процессы управления. Процесс инициации проекта: формирование идеи проекта, постановка целей и задач проекта. Составление структурного плана проекта.

Формирование и развитие команды проекта: принципы и стадии. Основные стадии жизненного цикла команды проекта. Определение ресурсного потенциала и основные инструменты формирования команды проекта. Участники проекта. Взаимосвязь и функции участников проекта. Управление деятельностью и развитием команды.

Окружающая среда проекта. Проект и предприятие. Факторы воздействия на проект.

Понятие организации управления проектом. Функции управления проектом: базовые и интегрирующие. Организационно-динамическая

структура управления проектом. Организационный инструментарий управления проектом: виды и области применения. Методы разработки организационных инструментов.

Ключевые понятия

Процессы управления проектами, команда проекта, инструменты формирования и управления командой проекта, организация управления проектом.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как возникают идеи проекта?
2. Что означает понятие «организация управления проектом»?
3. Назовите цели и функции УП.
4. Что такое команда проекта и какова ее роль в реализации проекта?
5. В чем состоит сущность предпроектных исследований и кто их выполняет?
6. Какие типы лидеров могут выделяться в команде проекта?
7. Какие роли членов команды проекта необходимы для ее эффективной работы?

Тема 4. Процесс организации и планирования проекта. Миссия, видение проекта — 8 час.

Процесс планирования содержания проекта. Организационный план проекта. Сроки организационной фазы проекта. Критерии приемлемости проекта. Причины отклонения проекта. Элементы организационной системы управления проектом: производственные задачи, законы, методики, информационные материалы. Миссия, видение проекта. SWOT-анализ.

Модель управленческого процесса. Мероприятия. Матрица разделения административных задач управления. Материально-техническое обеспечение.

Разработка концепции проекта. Системный и комплексный подход. Схемы и принципы разработки и реализации проекта.

Предпроектное ТЭО и оценка проекта. Бизнес-план. Исследование инвестиционных возможностей осуществления проекта.

Ключевые понятия

Организационный процесс управления проектами, технико-экономическое обоснование проекта, модель управленческого процесса.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каково содержание программы и проекта?
2. Какую роль играет разработка миссии проекта?
3. Каковы критерии приемлемости проекта? Что такое концепция проекта и кто ее разрабатывает?
4. Как оценить результаты проекта? Показатели результативности проекта.
5. Каково назначение и состав ТЭО инвестиций?
6. Какова модель управленческого процесса в проекте?

Тема 5. Процесс реализации проекта. RACE-технология. Работа со стейкхолдерами проекта — 8 час.

Процесс реализации проекта. Основные принципы и методы разработки содержания проекта. Обоснование проекта. RACE-технология. Стейкхолдеры проекта: цепочка «заказчик—исполнитель—потребитель». Основные функции стейкхолдеров в проекте. Распределение работ по исполнителям. Определение взаимосвязи между исполнителями работ и сроками исполнения операций.

Матричная и сетевая модель взаимосвязи работ проекта.

Разработка проектной документации. Виды проектной документации: технологическая, экономическая, юридическая, финансовая, организационная, управленческая. Контрактная работа в проекте.

Ключевые понятия

Процесс реализации проекта, содержание проекта, обоснование проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое процесс реализации проекта?
2. Каковы основные принципы отбора содержания проекта?
3. В чем заключается обоснование проекта?
4. Каковы основные функции стейкхолдеров проекта?
5. Что такое проектная документация?

6. Перечислите основные виды проектной документации.

Тема 6. Процесс контроля проекта. Оценка эффективности и качества проекта — 8 час.

Управление процессом контроля. Определение качества проекта. Планирование контроля качества проекта. Организация управления качеством. Структуризация работ по проекту.

Основы финансирования проекта. Планирование стоимости проекта. Разработка бюджета. Оценка эффективности проекта: целевая, экономическая, социальная. Методы контроля стоимости проекта.

Организация работ и выполнение проекта. Управление выполнением сводного плана проекта. Контроль и регулирование изменений. Контроль выполнения расписания работ проекта. Контроль стоимости проекта. Мониторинг и контроль за реализацией контрактов.

Ключевые понятия

Определение качества проекта, оценка эффективности проекта, стоимость проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключается смысл процесса контроля проекте?
2. Назовите основные принципы планирования качества в проекте.
3. Как планируется стоимость проекта?
4. Что представляет собой бюджет проекта?
5. Какие показатели оценки качества в проекте?
6. Что входит в состав тендерной документации?

Тема 7. Управление ресурсами проекта. Управления коммуникациями проекта — 8 час.

Определение ресурсного потенциала проекта. Виды и классификация ресурсов проекта. Методы и принципы управления ресурсами проекта. Составление гистограммы ресурсов проекта.

Создание коммуникационной системы проекта. Документы проекта, их форма, классификация, требования. Участники информационного обмена в проекте.

Управление информационными потоками в проекте. Методы и средства обеспечения коммуникаций проекта. Информационные технологии и базы данных в проекте. Использование программного обеспечения в управлении проектами.

Ключевые понятия

Ресурсный задел проекта, методы распределения ресурсов проекта, управление коммуникациями проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие задачи решаются в процессе реализации проекта?
2. Что включает сводный план ресурсов проекта? Какая информация для этого необходима?
3. В чем сущность управления коммуникациями проекта?
4. Как осуществляется управление коммуникациями при выполнении проекта?
5. Каковы этапы организации информационной системы проекта?
6. Как выбираются методы и средства коммуникации в проекте?

Тема 8. Управление рисками проекта. Тайм-менеджмент проекта. — 8 час.

Риск-менеджмент. Природа неопределенности и потерь в проекте. Диаграмма важности и вероятности. Внешние и внутренние риски проекта. Основные типы факторов рисков. Страхование рисков проекта. Прогнозирование рисков и их оценка. Методы защиты и модели управления риском. Качественный и количественный анализ рисков.

Составление календарного плана проекта. Разработка расписания проекта: управление временем. Диаграмма Гантта. Определение критического пути проекта.

Ключевые понятия

Риск проекта, управление рисками проекта, календарное планирование проекта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятию «риски проекта».

2. В чем различие понятий «неопределенность» и «риск»?
3. Определите основные факторы возникновения рисков.
4. Какова технология управления рисками в проекте?
5. В чем основной принцип построения диаграммы Гантта?
6. Что такое критический путь проекта?
7. Как составить календарный план проекта?
8. С какой целью формируется перечень работ проекта?

Тема 9. Процесс завершения проекта. Маркетинг проекта. Распространение результатов — 8 час.

Завершение проекта. Этапы завершения. Подведение итогов и получение данных о результатах. Послепроектное обслуживание. Гарантийное обслуживание. Подготовка кадров для эксплуатации проектов.

Маркетинг проектов. Принципы построения систем информационного обеспечения. Структура баз данных и баз знаний. Критерии отбора проекта. План маркетинга. Основные функции маркетинга в управлении проектами.

Анализ и оценка конечных результатов проекта. Определение эффективности достижения целей. Надежность управления проектом. Распространение результатов.

Ключевые понятия

Процесс завершения проекта, маркетинг проекта, принципы и функции маркетинга проектов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Из каких этапов состоит стадия завершения проекта?
2. Что подлежит оценке при подведении итогов?
3. В чем сущность послепроектного обслуживания?
4. Что понимается под эффективностью проекта? Каковы ее показатели?
5. Что такое маркетинг в проекте?
6. Из каких этапов состоит маркетинг проекта?

Основные понятия курса

Автоматизация управления проектом, бизнес-план проекта, виды проектов, внешнее окружение проекта, внутренняя среда проекта, де-

рево целей проекта, длительность проекта, документооборот в проекте, жизненный цикл проекта, инвестиции в управлении проектом, инвесторы проекта, инициация проекта, информационные системы управления проектом, качество управления проектом, команда проекта, концепция проекта, маркетинг проекта, методы управления проектом, мониторинг проекта, оценка проекта, планирование проекта, проект, проект-менеджер, ресурсы проекта, рынок проектов, социальный анализ проекта, управление проектом, фазы проекта, экспертиза проекта, эффективность проекта.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ

В комплекс методических материалов курса входят:

1. Учебное пособие для самостоятельного изучения.
2. Настоящие методические рекомендации для преподавателя курса.
3. Сборник кейсов и упражнений для индивидуальной и групповой работы слушателей курса.
4. Мультимедийная презентация курса лекций.

Цель настоящего пособия: реализация единого комплексного подхода к преподаванию курса «Управление проектами в социальной сфере», совмещающего получение теоретических знаний о предмете с проработкой сформированных навыков на практике по средствам индивидуальной и групповой проектной работы.

Основные принципы обучения

В целях организации самостоятельной работы студентам предлагаются различные виды индивидуальной и групповой работы, заданий и упражнений:

- 1) упражнения по составлению отдельных модулей проекта, а также работа по составлению плана действий в проекте;
- 2) отработка навыков по управлению механизмами проекта;
- 3) составление анализа рисков экономической и социальной эффективности;
- 4) разработка индивидуального и коллективного проектов;
- 5) составление глоссария по курсу ПМ;
- 6) проведение полевых и маркетинговых исследований;
- 7) отработка навыков презентации проекта;
- 8) выполнение тестов и контрольных заданий по содержанию тем курса.

В структуру занятий входят¹:

1. Изучение основных понятий курса.
2. Деловые игры, групповые задания.
3. Вопросы для обсуждения.
4. Кейсы.
5. Темы докладов.
6. Домашнее задание.

Основные принципы работы

Материал, представленный в методических рекомендациях, может предлагаться слушателям курса в нескольких формах:

1. Излагаться в устной форме на занятиях.
2. Демонстрироваться при помощи слайдов на занятиях.
3. Сопровождать комментариями и дополнять содержанием «Сборник кейсов и упражнений для индивидуальной и групповой работы слушателей курса» при самостоятельном изучении курса студентом.

Результаты овладения курса

Успешно обучающийся по этой программе сможет:

- понимать историю управления проектами в России и за рубежом; современную методологию, технологию разработки и презентации проектов; требования процессного подхода к разработке проекта;
- быть готовым формулировать цели, миссию, видение и стратегические задачи проекта; к практической реализации проектов как новейших, высокоэффективных технологий профессиональной деятельности специалистов по управлению социальной сферой;
- быть готовым применять организационный инструментарий проектной деятельности, адекватный современным требованиям управления социальной сферой: SMART-принцип, SWOT-анализ, RACE-технологии.

Дисциплина «Управление проектами в социальной сфере» знакомит студентов с технологиями разработки, написания, презентации, реализации и маркетинга различного вида проектов и программ; формирует знания и навыки по управлению проектами. Полученные в ходе изучения курса знания могут применяться в практической деятель-

¹ Программа практических лабораторных занятий включает: посещение научных конференций, семинаров по теме лабораторных занятий; участие в конкурсах проектов; выездные занятия в выставочных центрах и посещение различных специализированных мероприятий, проводимых в Санкт-Петербурге и Москве.

ности в период прохождения учебной и стажерской практики, для подготовки проектов к участию в конкурсах на получение грантов и непосредственно в профессиональной деятельности менеджера.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Понятие «проект». Место и роль управления проектами в социальной сфере

1. Актуальность проектной деятельности:

- актуальность проектной деятельности;
- проекты как провокаторы и инструмент изменений;
- управление проектами;
- процессы проектной деятельности.

Социальная сфера: образование, наука, культура, здравоохранение, коммунальное хозяйство — наиболее уязвимая область для авантюрных прожектов. За ошибки и неудачи преобразований здесь расплачивается большое количество людей. К сожалению, до последнего времени процессы модернизации и реформирования в социальной сфере носили масштабный и программный характер. Как правило, они затрагивали интересы различных социальных групп, не всегда были обеспечены ресурсами, научными прогнозами, и что самое печальное, не позволяли определить персональную ответственность за ближайшие и отдаленные последствия принимаемых решений.

Управление проектами — это наука и искусство управления ресурсами на протяжении всего жизненного цикла проекта. *Управление проектом* — применение знаний, навыков, инструментов и техник к операциям проекта для обеспечения выполнения требований проекта. Сегодня это еще и профессия с высоким статусом в иерархии должностей и адекватным уровнем дохода. Менеджеры проектов востребованы в бизнесе, политике, экономике, образовании, культуре, здравоохранении, экологии, жилищной сфере, строительстве и др. Но и индивидуальные проекты, например курсовые, дипломные проекты, подчинены общим требованиям, предъявляемым к их разработке, презентации и реализации.



Управление проектами («магический треугольник»)

Такое представление об управлении отражает тесную взаимосвязь составляющих успеха проекта: время, затраты, качество и ресурсы. Нарушение гармонии между этими составляющими ведет к возрастанию рисков проекта.

2. Практическая часть занятия

Расшифруйте аббревиатуру принципа SMART:

S — _____ M — _____
 A — _____ R — _____
 T — _____

В каких случаях применяют принцип SMART:

Упражнение

Представьте, что вы запланировали провести воскресный пикник вместе с семьей и друзьями в ближайшие выходные. Сформулируйте цели и задачи проекта, а затем заполните графы SMART-теста, приведенного в таблице.

Цель проекта _____

Задачи проекта _____

№ п/п	SMART-тест	Содержание	Проект по организации поездки на пикник
1	Specific	Четко ли определены цели, специфичные для ор-	

		ганизации/сотрудника?	
2	Measurable	Каким образом мы измерим результаты по завершении проекта?	
3	Achievable	Реалистична ли поставленная цель и достижима ли она в полном объеме?	
4	Rewarding	Какая ожидается польза от проекта для работников/организации?	
5	Time-bound	Какие временные требования для достижения цели установлены?	

Тема 2. Характеристика и классификация проектов. Жизненный цикл проекта

Классификация проектов важна для разработки универсальных и специфических приемов управления проектами в рамках их типологии. Ниже приведены классические типы «нормальных» проектов, различающиеся по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, по характеру целей, задач и участников. Учет типологии проекта важен при выборе критериев и показателей его результативности и эффективности.

Жизненный цикл проекта

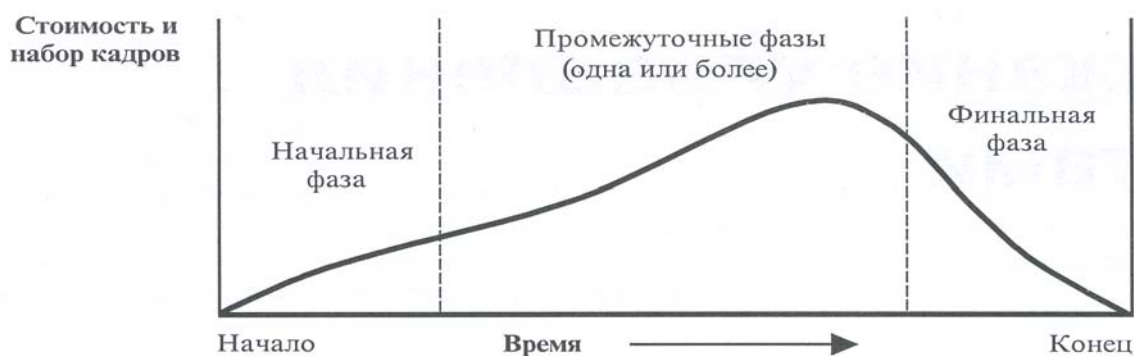
Каждый проект делится на несколько фаз развития для рационального обеспечения ресурсами, эффективного управленческого контроля и связей всех процессов проекта. *Фаза проекта* — это набор логически взаимосвязанных работ, по завершении которых достигается один из основных результатов проекта¹. Вся совокупность фаз составляет жизненный цикл проекта. Он служит:

- для определения начала и окончания проекта, его целесообразности и продолжительности;
- формирования структуры проекта, состава и последовательности работ и мероприятий;
- определения динамики затрат и занятости персонала, привлекаемого к выполнению проекта;

¹ См.: Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. М., С. 68.

- определения результативности достижения целей на каждой фазе и планирования изменений;
- установления основных этапов проекта для лучшего контроля и управления проектом, а также расчета показателей его эффективности.

В стандарте РМВОК приводится образец характерного жизненного цикла проекта.



Образец характерного жизненного цикла проекта

Пример.

Жизненный цикл проекта создания инновационной образовательной программы «Управление фармацевтическими и биотехнологическими предприятиями».

2. 2. Практическая часть занятия

Кейс. Внимательно прочитайте статью, в которой представлен проект создания наукограда в Петергофе. Заполните таблицу, предоставив устный комментарий, в котором обоснуйте характеристики проекта.

Проекты по созданию научных центров имеют право на жизнь, но требуют многомиллионных инвестиций из бюджета и частных источников.

Крупнейшим проектом в сфере научной деятельности является создание наукограда на базе Санкт-Петербургского государственного университета в Петергофе. По словам начальника управления недвижимостью и земельными ресурсами СПбГУ Юрия Андреева, для этого у университета на условиях бессрочного пользования в Петродворце зарезервированы земли. «Предполагается, что на них будет вестись

строительство одной из частей наукограда, который собираются создать в Петродворце. К нам неоднократно уже обращались частные компании с предложением купить или взять в аренду землю, однако мы никому нашу землю не передавали», — отметил он.

Еще одним крупным проектом в области создания научных центров стало открытие Инновационно-технологического центра информационных и оптических технологий на Биржевой линии на базе Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики и ВНЦ им. С. И. Вавилова. Его стоимость составляет \$ 3–4 млн. Под центр было выделено два здания на Биржевой линии, д. 14 и 16, общей площадью 15 тыс. кв. м.

В 2002 г. ряд зданий института переданы в ведение Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики.

Факты

Количество федеральных вузов в Петербурге:

- 49 гражданских федеральных вузов;
- 14 военных;
- 24 из них подчинены Министерству образования и науки, остальные — профильным министерствам.

№ п/п	Классификация проекта	Основные характеристики проекта	Проект «Строительство наукограда в Петергофе»
1	По масштабу (размер проекта, количество участников, степень влияния на окружающий мир)	– Малый проект; – средний проект; – мегапроект	
2	По срокам реализации	– Краткосрочный — до 1 года; – среднесрочный — от 1 года до 5 лет; – долгосрочный — от 5 лет	
3	По уровню проекта	– Стратегический план; – программа; – проект;	

		– подпроект (субпродукт)	
4	По типу (основные сферы деятельности, в которых осуществляется проект)	– Технический; – организационный; – экономический; – социальный; – антикризисный; – инновационный; – маркетинговый; – смешанный тип	
5	По степени сложности	– Простой; – сложный; – очень сложный	
6	По характеру предметной области	– Инвестиционные; – научно-исследовательские; – учебно-образовательные; – смешанные	
7	По составу и структуре предметной области	– Монопроект; – мультипроект; – мегапроект	
8	По уровню участников	– Международный; – отечественный; – государственный; – территориальный; – местный	
9	По причине возникновения	– Открывшиеся возможности; – чрезвычайная ситуация; – необходимость структурно-функциональных преобразований; – реорганизация; – реструктуризация; – реинжиниринг	

Тема 3. Процесс инициации проекта. Предпроектная подготовка. Идея, название, цель проекта. Тимбилдинг

Управление проектами основано главным образом на процессном подходе и требует необходимых профессиональных компетенций в соответствующих областях знаний. В стандартах РМВОК описаны девять областей знания и процессов управления проектами.

Проекты состоят из процессов. *Процессы* — это серия действий, приводящих к результату. Управления проектами включают процессы:

- инициирования;
- планирования;
- процессы исполнения;
- контроля;
- завершения.

Управление инициированием проекта включает:

- формулирование идеи, направленной на решение проблемы;
- формулирование названия проекта;
- определение и формулирование целей проекта;
- определение и формулирование миссии и видения проекта.

Поиск идеи для решения проблемы или создания нового продукта и услуги, как правило, является коллективной деятельностью. Впрочем, есть особая категория людей — креаторы, способные генерировать идеи самостоятельно. Их не более 1–2% в команде. И, как известно, во многих крупных компаниях для них создаются специальные условия работы.

Следующий технологический шаг — определение и формулирование *цели* проекта. Достижению целей будет подчинена вся последующая проектная деятельность. Цель должна отвечать на вопрос: «Что мы получим в результате завершения проекта?» Поэтому рекомендуется употреблять совершенные глаголы, например «разработать, исследовать, создать» и т. д. Для определения того, правильно ли мы сформулировали цели, можно использовать простое правило — SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

- конкретными (specific);
- измеримыми (measurable);
- согласованными (agreeable, accordant);
- реалистичными, достижимыми (realistic);
- определенными во времени (timebounded).

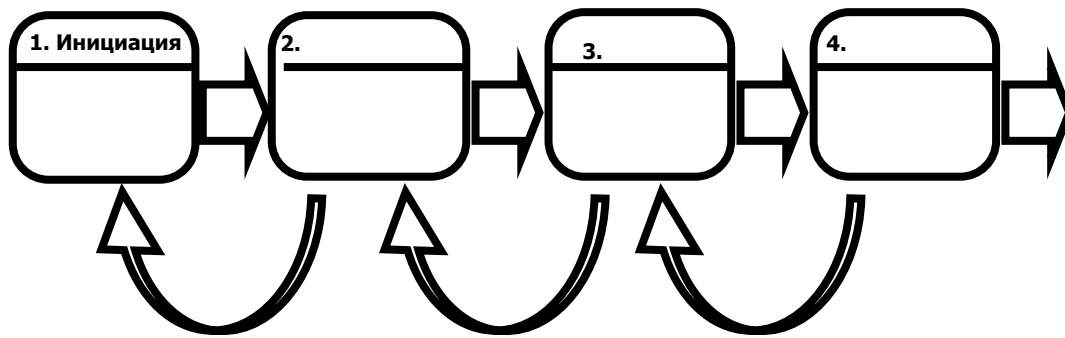
Цели проекта имеют статус обязательности для всех членов команды. Однако это не означает, что их нельзя корректировать. Общим требованием является то, что окончательное принятие решений по целям принадлежит менеджеру проекта.

Практическая часть занятия

Упражнение. Заполните диаграмму этапов работы над проектом, используя пустые поля и набор понятий (см. рисунок).

1. Проблема 2. Исполнение 3. План 4. УТОЧНЕНИЕ 5. ИЗМЕНЕНИЕ 6. Контроль 7. Формальное 8. Идея 9. Содержа-

ние 10. Фактическое 11. КОРРЕКЦИЯ 12. Закрытие 13. Планирование 14. Потребность в изменениях.



Структура проекта

Проекты состоят из процессов. *Процессы* — это серия действий, приводящих к результату.

Раскройте содержание понятий:

Процесс инициации (initiating processes) — _____

Процесс планирования (planning processes) — _____

Процесс исполнения (executing processes) — _____

Процесс контролирования (controlling processes) — _____

Процесс закрытия (closing processes) — _____

Тема 4. Процесс организации и планирования проекта. Миссия, видение проекта. SWOT-анализ

Планирование — наиболее важный процесс для проекта, поскольку он содержит в себе новое, уникальное, то, чего раньше никто не делал. Исследователи выделяют общие принципы планирования проектов¹.

• *Целенаправленность*: планирование рассматривается как процесс развертывания главной цели проекта в иерархической последовательности цели и задач проекта до уровня отдельных мероприятий.

¹ См.: Груничев А. С. Управление проектами. С. 49–50; Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Управление программами и проектами. С. 160–161; Мазур И. И., Шатино В. Д. и др. Управление проектами. С. 425–426.

- *Комплексность* планирования означает полный охват научных, проектных, организационных и других мероприятий и работ, направленных на достижение целей и результатов проекта.

- *Сбалансированность* по ресурсам означает, что планы не содержат задач и работ, не обеспеченных необходимыми ресурсами.

- *Системность* планирования предполагает применение системного подхода и учет влияния на проект внутренних и внешних факторов его окружения.

- *Гибкость* планирования предполагает способность системы прогнозировать и учитывать возможные изменения, возмущения внешних факторов и их последствий.

- *Многофункциональность* планирования означает обязательное планирование по всем установленным функциям управления проектом.

- *Оптимальность* планирования предполагает способность системы формировать не просто приемлемые планы (допустимые с точки зрения принятых ограничений и требований), а рациональные или лучшие планы по выбранным критериям. Это достигается использованием экономико-математических или, когда это невозможно, эвристических методов.

- *Адаптивность* планирования включает все достоинства оптимального планирования, кроме того, учитывает организационные проблемы. Это делает планирование более адекватным реальным условиям, персонифицированным, обоснованным и ответственным.

- *Непротиворечивость* планирования обеспечивается преемственностью и взаимосвязанностью всех плановых решений.

- *Стабильность* планирования обеспечивается неизменностью основных целей и ограничений проекта, его жизнеспособностью, а также гибкостью и адаптивностью системы.



Процессы планирования

Часто в требованиях к оформлению проекта, при подаче его на конкурс, организаторы требуют определить миссию и видение проекта.

Миссия, или предназначение проекта, — это инструмент согласования противоречивых интересов заинтересованных групп общества в реализации проекта. Она отвечает на вопросы: «Кто мы, что мы делаем? Кому и для чего еще нужны будут результаты нашего проекта?» Заявление о миссии отражает философию и предназначение, социальный смысл проекта, в котором проявляется его индивидуальность, отличие от других подобных.

Видение проекта предполагает определение тех ключевых качественных и количественных показателей, которых проект позволит достичь в будущем. Стратегическое видение позволяет искать и находить ответы на вопрос: «Что изменится, когда проект будет завершен?» Кроме этого видение помогает субъектам внешней среды (партнерам, контрагентам и др.) оценивать намерения проектной организации относительно ее дальнейших действий и поведения в деловой среде, а также прогнозировать перспективы развития взаимоотношений.

Практическая часть занятия

Расшифруйте аббревиатуру SWOT-анализа:

S — _____ W — _____

О — _____ Т — _____

Для чего и в каких случаях применяют технологию SWOT-анализа:

SWOT-анализ — метод, позволяющий получить общую картину развития организации при помощи изучения внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя обстановка проекта отражается в S и W, а внешняя — в О и Т.

1-й этап — Анализ действующих факторов

Цель проекта		
	Внутренние факторы	Внешние факторы
+	S Сильные стороны проекта, которые позволяют эффективно справляться с анализируемой ситуацией	O Возможности, которые предоставляет нам анализируемая ситуация
–	W Слабые стороны проекта, которые могут проявиться в анализируемой ситуации	T Опасности, которые таит в себе анализируемая ситуация

После определения S, W, O, T необходимо перейти к составлению матрицы стратегий:

- SO — мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей проекта;
- WO — мероприятия, которые необходимо провести в рамках, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;
- ST — мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угрозы;
- WT — мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

2-й этап — Поиск конструктивного решения

Цель проекта		
	O	T

S	Как наиболее эффективно я могу использовать позитивные внешние возможности с помощью своих сильных сторон?	Как с помощью своих сильных сторон я могу противостоять внешним опасностям?
W	Как я могу скомпенсировать проявление моих слабых сторон благодаря позитивным внешним возможностям?	Как я могу предотвратить, скорректировать или скомпенсировать негативные следствия сочетания моих слабых сторон с внешними опасностями?

Упражнение

Используя матрицу SWOT-анализа, проанализируйте возможность развития и реализации собственного проекта (см. таблицу).

SWOT-анализ проекта

Внешняя среда	О-возможности	Т-препятствия
Внутренняя среда		
S-Достоинства	Стратегия SO	Стратегия ST
W-Слабые стороны	Стратегия WT	Стратегия WT

Тема 5. Процесс реализации проекта. RACE-технология. Работа со стейкхолдерами проекта

Проекты начинаются с обоснования необходимости и актуальности решения проблемы. Для этого можно воспользоваться RACE-технологиями:

- **research** — исследование проблемы (с помощью методов различных наук: статистических, социологических, математических и др.);
- **actions** — действия (определение того, что предлагается сделать для решения проблемы);
- **communications** — связи (определение круга заинтересованных лиц);

• evaluate — оценивание (определение того, кто и как будет проводить аудит, экспертизу и оценку всех этапов проекта).

Для того чтобы проект действовал, он должен иметь финансовую основу и гарантии того, что он будет выполнен в срок в рамках утвержденного бюджета. Источники финансирования делятся на *внутренние* (организация сама предоставляет необходимые финансовые средства) и *внешние* (финансирование осуществляется третьей стороной). Некоммерческие проекты не предполагают возврата средств по инвестициям. Однако это не исключает необходимости управления стоимостью проекта на протяжении всего жизненного цикла. *Стоимость проекта* определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта.

Практическая часть занятия

Что такое обоснование проекта? _____

Что такое видение проекта? _____

Командное задание 5

Кейс. Вы запланировали провести ремонт в собственной квартире из расчета \$ 50–85. Площадь двухкомнатной квартиры составляет 70 кв. м. Примерный состав работ, которые необходимо выполнить:

- полная замена электропроводки;
- замена радиаторов отопления;
- выравнивание стен, полов и потолков по гидроуровню;
- гипсокартонные многоуровневые потолки;
- замена дверей и другие плотницкие работы;
- настилка паркета;
- установка плинтусов;
- окраска стен или оклейка их обоями;
- вынос строительного мусора;
- другое.

Задание: составьте примерный проект ремонта квартиры и проведите его RACE-анализ. Заполните таблицу.

№ п/п	RACE-анализ	Содержание	Проект косметического ремонта квартиры

1	R	Исследование проблемы (с помощью методов различных наук: статистических, социологических, математических и др.)	
2	A	Действия (определение того, что предлагается сделать для решения проблемы)	
3	C	Связи (определение круга заинтересованных лиц)	
4	E	Оценивание (определение того, кто и как будет проводить аудит, экспертизу и оценку всех этапов проекта)	

Тема 6. Процессы контроля. Оценка эффективности и качества проекта. Бюджет проекта

Требования к системе контроля вырабатываются до начала реализации проекта с участием всех заинтересованных сторон и определяют структуру отчета и ответственных. Требования включают:

- тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;
- точная оценка времени, ресурсов и затрат;
- учет фактического выполнения и затрат во временном разрезе;
- периодическая переоценка времени и затрат, необходимых для выполнения оставшейся работы;
- многократное, периодическое сравнение фактического выполнения и затрат с графиком и бюджетом.

Система управления проектом предполагает документирование всех процессов и должна обеспечивать корректирующие действия там, где это необходимо.

Контроль стоимости проекта включает:

- мониторинг стоимостных показателей реализации проекта с целью обнаружения отклонений от бюджета;
- управление изменениями в бюджете с целью обеспечения выполнения бюджета;
- предотвращение ранее запланированных ошибочных решений;
- информирование всех заинтересованных лиц о ходе исполнения бюджета.

Методы контроля стоимости проекта необходимы для снижения отрицательных факторов и увеличения позитивных последствий изменения стоимости проекта. На практике используются два основных метода контроля стоимости:

- традиционный;
- освоенного объема.

Метод освоенного объема основан на определении отношения фактических затрат к объему работ, которые должны быть выполнены к определенной дате. При этом учитывается информация по стоимости, плановому и фактическому графику работ, дается обобщенная информация по состоянию работ на текущий момент, определяются тенденции, строится прогноз.

Три показателя используются при анализе освоенного объема:

- плановые (бюджетные) затраты — BCWP;
- фактические затраты — ACW;
- освоенный объем — BCWP-Budgeted Cost of Work Performed.

Освоенный объем не зависит от фактически произведенных затрат по работе.

$BCWP = \text{Плановая стоимость} \times \% \text{ использования ресурсов.}$

Отклонение по затратам — CV — Cost Variance = ACW — BCWP.

Отставание от графика определяется BCWS — BCWP.

Практическая часть занятия

Бюджет проекта — _____

Бюджетирование проекта является планированием стоимости, т. е. определением плана затрат: когда, сколько и за что будут выплачиваться денежные средства.

Тема 7. Управление ресурсами проекта. Управление коммуникациями проекта

Управление стоимостью (затратами) проекта включает:

- оценку стоимости проекта;
- определение потребности проекта в ресурсах;
- бюджетирование проекта с указанием целевых затрат на реализацию проекта;
- контроль стоимости (затрат) проекта, постоянную оценку фактических затрат и их сравнение с запланированными ранее.

Основным документом, с помощью которого осуществляется стоимость проекта, является бюджет. *Бюджет проекта* — это свод расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий

период времени. Затратная часть бюджета называется *сметой* проекта, которая учитывает объем работ, требуемых ресурсов и цен.

Оценка стоимости проекта

В зависимости от фазы жизненного цикла проекта различают виды и методы оценки стоимости проекта. Все затраты разделяются на прямые и накладные расходы.

Затраты по проектам отражают:

- обязательства (оплата по счетам);
- бюджетные затраты (сметная стоимость, распределенная во времени);
- фактические затраты (расходы на выплату денежных средств).

Определение потребности проекта в ресурсах.

Стоимость затрат проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ:

- оборудование (покупка, взятие в аренду, лизинг);
- приспособления, устройства и производственные мощности;
- кадровые ресурсы (штатные сотрудники, нанятые по контракту);
- расходные материалы (канцелярские принадлежности и т. д.);
- литература;
- обучение, семинары, конференции, тренинги;
- субьконтракты;
- перевозки;
- связь (почта, телефон, факс, Интернет и т. д.);
- командировки и т. д.;
- исследования, разработки, проектирование;
- контроль качества;
- распространение результата.

При планировании ресурсов используются:

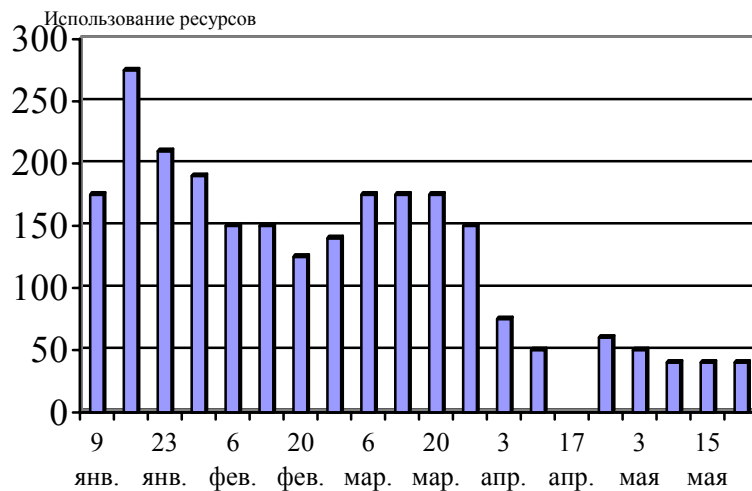
– *расчетные методы и нормативы.* Определение потребности в ресурсах на основе нормативов (сметные, производственные, ресурсные);

– *экспертные оценки.* При планировании ресурсов часто приглашают для консультаций специалистов из других организаций, консалтинговых фирм, профессиональных ассоциаций.

Практическая часть занятия

Перечислите виды ресурсов проекта:

Постройте гистограмму ресурсов, в которой укажите, в какой период и какие именно расходы предполагаются в ходе реализации проекта.



Гистограмма ресурсов

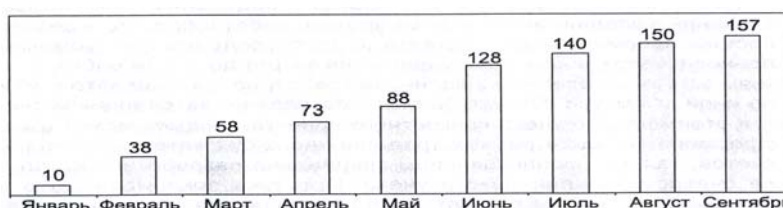
Тема 8. Управления рисками проекта. Тайм-менеджмент проекта

Бюджетирование является планированием стоимости, т. е. определением плана затрат: когда, сколько и за что будут выплачиваться денежные средства. Бюджет может составляться в виде:

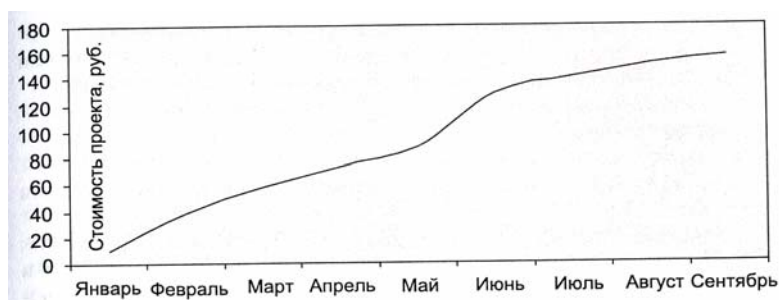
- 1) календарных планов-графиков затрат;
- 2) матрицы распределения расходов;
- 3) столбчатых диаграмм затрат;
- 4) столбчатых диаграмм кумулятивных (с нарастающим итогом) затрат;
- 5) линейных диаграмм распределенных во времени кумулятивных затрат;
- 6) круговых диаграмм структуры расходов и пр.

Работы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
1. Подготовка бизнес-плана	10000	5000							
2. Разработка проектной и исходно-разрешительной документации		20000							
3. Геологическая и геодезическая подготовка		3000							
4. Устройство фундамента			20000						
5. Общестроительные работы				15000	15000	15000			
6. Кровельные работы						20000			
7. Отделочные работы						5000	10000		
8. Пусконаладочные работы							2000	10000	2000
9. Сдача объекта в эксплуатацию									5000

План-график затрат



Столбчатая диаграмма кумулятивных затрат



Линейная диаграмма распределенных во времени кумулятивных затрат

Сложность управления проектами в социальной сфере связана, не в последнюю очередь с отсутствием специалистов проектных менеджеров. Но в то же время этот недостаток легче устранить в некоммерческих проектах, чем в коммерческих, поскольку в некоммерческих социальных проектах всегда заинтересовано больше людей и различных организаций. *Заинтересованные физические лица и организации, активно вовлеченные в реализацию проекта, называются стэйкхолдерами проекта.* Команда управления проектом должна уметь определять их интересы и влиять на их ожидания, чтобы обеспечить их поддержку или предотвратить возможное сопротивление. К стэйкхолдерам относятся менеджеры и исполнители проекта, заказчики, спонсоры, инвесторы, потребители результатов проекта и другое окружение.

Практическая часть занятия

Что такое тайм-менеджмент проекта?

Риск проекта — комплекс возможных обстоятельств, которые могут стать причиной снижения эффективности (доходности) проекта или его полной неосуществимости.

Причины рисков в проекте — это определенные события или набор обстоятельств, существующих в проекте или его окружении, которые вызывают неопределенность.

Перечислите возможные причины рисков в проекте:

Последствия — это незапланированные отклонения от целей проекта в положительную или негативную сторону, возникшие в результате возникновения риска.

Перечислите возможные последствия возникновения рисков в проекте:

Тема 9. Процесс завершения проекта. Маркетинг проекта. Распространение результатов

Управление реализацией проекта состоит в осуществлении управленческих корректирующих воздействий. Корректирующие действия — это любые действия, предпринятые для того, чтобы ликвидировать нежелательные отклонения от запланированных действий и параметров.

Система реализации и система контроля и проекта тесно взаимосвязаны. Первая базируется на информации, получаемой от системы контроля, вторая реализует свое влияние через управление реализацией проекта¹.

Управление реализацией затрагивает все четыре основных параметра:

- сроки реализации — выполнение сводного плана работ проекта;
- функциональность — регулирование и корректировка проекта;

¹ См.: Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Управление программами и проектами. С. 242–245.

- обеспечение качества — проведение мероприятий, гарантирующих качество в соответствии со стандартами качества;
- стоимость — координация ресурсного обеспечения.

Завершение любого проекта следует оформить в соответствии с требованиями, независимо от того, достигнуты цели или нет, потому что опыт на будущее получит только тот, кто может признать как положительные, так и отрицательные результаты. Кроме того, успешность проекта всегда следует оценивать как нечто относительное. Является ли, например, удачей проект, если его цели были достигнуты, но большая часть сотрудников отказывается участвовать в подобных начинаниях в будущем? И будет ли таким уж неудачным проект, если нереальность целей привела к его закрытию, но при этом все участники сохранили доверие друг к другу и готовность к совместной работе в будущем?

Практическая часть занятия

Кейс. Приближались студенческие каникулы. Староста курса выступила с предложением организовать трехдневную корпоративную поездку в Финляндию для всех желающих студентов, при условии, что представители от каждой группы примут участие в организации поездки. Всего принять участие в поездке высказались 30 студентов. Вашей группе необходимо составить план-график всех задач, необходимых для организации поездки. От качества исполнения работы полностью зависит поездка.

Задача: составьте план-график мероприятий, необходимых для организации поездки, с учетом уже предложенных, и внесите собственные дополнения. Ответьте на вопросы:

- Какое время займет организация поездки?
- Кто входит в число стейкхолдеров мероприятия?
- Каковы объективные риски проекта?

Условие: все слушатели делятся на группы по 5–7 человек + 3 студента выступают в качестве оценщиков представленных проектов.

Выгрузка: 2 минуты на обсуждения на каждую команду:

- Насколько верно выстроили стратегию оппоненты (ваше мнение)?
- Какие рекомендации для разработки новых проектов в будущем вы бы хотели включить?

№ п/п	Задачи по организации туристической поездки	Сроки исполнения	Ответственный
1	Выбрать программу туристической поездки (тура)		
2	Заключение агентского договора с турфирмой		
3	Оформление въездных виз и загранпаспортов		
4	Организация автобуса СПб.— Турку—СПб.		
5	Оформление медицинской страховки на период нахождения за рубежом		
6	Произведение предоплаты по договору		

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Табель посещаемости студентов. Дисциплина «Управление проектами в социальной сфере»

Лекционные занятия

Группа 1

№ п/п	Имя	Количество баллов								Общее кол-во баллов
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Архипов Никита									
2	Балтенков Юрий									
3	Борисов Владимир									
4	Владимирова Лилия									
5	Гурштынович Светлана									

Семинарские занятия

№ п/п	Имя	Количество баллов								Общее кол-во баллов	Итоговое количество баллов
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Архипов Никита										
2	Балтенков Юрий										
3	Борисов Владимир										
4	Владимирова Лилия										
5	Гурштынович Светлана										

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Управление проектами в социальной сфере»

1. Анализ потенциала фирмы и ее внешней среды:

- а) анализ портфеля;
- б) SWOT-анализ;
- в) анализ позиции фирмы;
- г) PEST-анализ.

2. Выручка, полученная в результате обычной коммерческой деятельности, т. е. в результате реализации продукции:

- а) убытки;
- б) сбережения;
- в) финансы;
- г) доход.

3. Какое название носит исследование, дающее ответы на вопросы в статистической или числовой форме?

- а) вторичное;
- б) количественное;
- в) качественное;
- г) маркетинговое.

4. Анализ факторов, определяющих характер внешней среды фирмы:

- а) стратегический;
- б) финансовый;
- в) SWOT-анализ;
- г) PEST-анализ.

5. Наиболее важная обязанность человека управляющего проектом:

- а) управление рисками;
- б) управление качеством;
- в) управление стоимостью;
- г) координация и интеграция ресурсов проекта.

6. Начало и завершение проекта не определяется:

- а) в уставе проекта;
- б) жизненном цикле проекта;

- в) уставе команды;
- г) нигде из вышеперечисленного.

7. Группами процессов управления проектом являются:

- а) инициация, планирование, ускорение и управление;
- б) инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение;
- в) планирование, организация, разработка и управление;
- г) планирование, выполнение, наблюдение, нацеливание.

8. Графы, схемы, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается на подцели. Выражает соподчинение и взаимосвязи элементов:

- а) расписание;
- б) иерархическая структура работ;
- в) дерево задач;
- г) диаграмма Гантта.

9. Подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые должно достичь предприятие. Содержит показатели движения наличности и объемов производства, описание стратегии и тактики, которые руководство собирается использовать для достижения плановых показателей:

- а) эскизный проект;
- б) бизнес-план;
- в) анализ;
- г) план маркетинга.

10. Какое название носит исследование, дающее ответы на вопросы, не требующие количественного ответа?

- а) маркетинговое;
- б) вторичное;
- в) количественное;
- г) качественное.

11. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий:

- а) форс-мажорные обстоятельства;
- б) слабые стороны;
- в) угрозы;
- г) риск.

12. Один из видов долгового финансирования, получивший развитие за рубежом в последние 10–15 лет и в настоящее время широко применяемый в США и Западной Европе:

- а) заемные финансовые средства;
- б) проектное финансирование;
- в) лизинговое финансирование;
- г) инвестиционные ассигнования.

13. План, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели:

- а) бюджет проекта;
- б) планирование затрат;
- в) общий бюджет;
- г) бюджетный контроль.

14. Основная правовая форма организации и регулирования отношений при осуществлении закупок между субъектами:

- а) соглашение;
- б) договор;
- в) акт;
- г) приказ.

15. Наиболее эффективная форма в решении проблемных задач, связанных с переориентацией целей организации или изменением путей их достижения:

- а) прогнозирование изменений;
- б) системный подход;
- в) стратегическое планирование;
- г) проектное управление.

16. Какие из ресурсов в проекте являются самыми ограниченными?

- а) природные;
- б) финансовые;
- в) технические;
- г) материальные;
- д) информационные;
- е) человеческие;
- ж) время;
- з) все перечисленные.

17. Проект — это...

а) системный комплексный документ, части которого проектируются по определенной логике и являются взаимосвязанными;

б) блок расчетов, объективно необходимых для рыночного управления коммерческих инвестиционных фондов;

в) ограниченное по времени и в пространстве целенаправленное изменение совершенствования отдельной системы в соответствии с отдельными факторами, правилами и требованиями к качеству результатов, возможными рамками допустимого расхода средств и ресурсов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление проектами в социальной сфере знакомит студентов с технологиями разработки, написания, презентации, реализации и маркетинга различного вида проектов и программ; формирует знания и навыки по управлению проектами. Полученные в ходе изучения курса знания могут применяться в практической деятельности в период прохождения учебной и стажерской практики, для подготовки проектов к участию в конкурсах на получение грантов и непосредственно в профессиональной деятельности менеджера.

Практическое занятие 1

Упражнение

Заполните представленную ниже таблицу, подобрав все возможные, на ваш взгляд, синонимы понятию «проект». Опираясь на определение понятия «проект», обоснуйте его основные характеристики.

Проект — это _____

Синонимы	Отличительные характеристики проекта
1) фантазия
2) план
3) бизнес-план
4) идея
5) дизайн
6) намерение
7) замысел
8) работа
9) решение
10) задача

Как вы понимаете основные характеристики проекта? Обоснуйте ваши высказывания:

Временность — _____

Уникальность — _____

Ограниченность в ресурсах — _____

Инструмент изменений — _____

Практическое занятие 2

Что такое цель проекта?

Расшифруйте аббревиатуру принципа KISS:

K — _____ I — _____

S — _____ S — _____

В каких случаях применяют принцип KISS?

Командное задание

Кейс. Ваша проектная команда недавно организовала собственный туристический бизнес. В ходе проведения обширной рекламной компании вы получили крупное предложение по организации туров по Северной Европе для студентов одного из Санкт-Петербургских университетов. Предполагаемая группа туристов — 400 человек. Ожидаемая от заказа прибыль весьма значительна. Выбор туроператора будет проходить на тендерной основе.

Задача: разработайте проект, который смог бы привлечь внимание клиента, и презентуйте вашу фирму, представив основные ее достоинства.

Условие: все слушатели делятся на группы по 5–7 человек + 3 студента выступают в качестве оценщиков представленных проектов.

Выгрузение: 2 минуты на обсуждения на каждую команду:

– Насколько верно выстроили стратегию оппоненты (ваше мнение)?

– Какие рекомендации для разработки новых проектов в будущем вы бы хотели включить?

Практическое занятие 3

Командное задание

Легенда игры. Всемирно известная компания по производству газированных напитков запланировала ввести в производство новую бутылированную форму упаковки своей продукции, которая бы позволила привлечь максимальное число покупателей (молодежь в возрасте 13–20 лет). Вашей проектной группе поступило предложение разработать проект новой упаковки напитка.

Разработайте проект, используя метод фокальных объектов (см. приведенные ниже таблицы).

	Слово 1	Слово 2	Результат совмещения	Результат совмещения
1				
2				
3				
4				

	Результат совмещения	Подробное описание продукта
1		
2		
3		
4		

Вывод. Изложите развернутое обоснование трех новых лучших вариантов концепции дизайна бутылированной упаковки напитка и опишите предполагаемый вариант внешнего вида продукции. Презентуйте полученный результат в форме проекта.

Вариант 1 _____
Вариант 2 _____
Вариант 3 _____

Практическое занятие 4

Упражнение. Дайте определение и опишите основные функции стейкхолдеров проекта, используя рисунок.



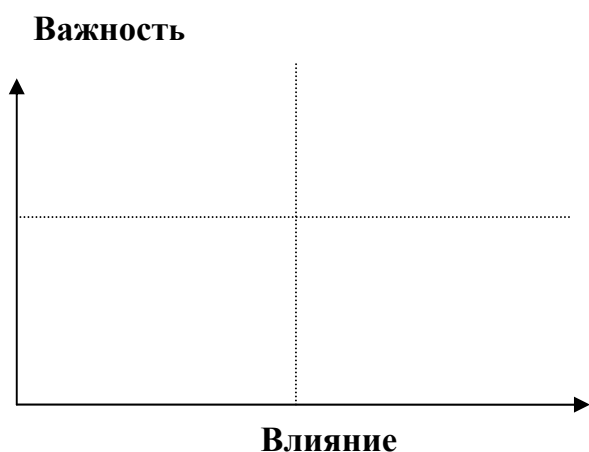
Участники проекта

Заказчик — _____
Потребители — _____
Менеджер проекта — _____
Команда проекта — _____

Командное задание

Идентифицируйте всех возможных стейкхолдеров представленного ниже проекта (попытайтесь создать максимально подробный список). Запишите их имена в таблицу¹. Составьте диаграмму «Важность и влияние стейкхолдеров проекта». Проанализируйте их важность и степень влияния на проект.

¹ Рекомендация: чтобы достичь более точного понимания, лучше именовать стейкхолдеров конкретными именами.



Название ПРОЕКТА
Стейкхолдеры проекта:
S1 =
S2 =
S3 =
S4 =
S5 =
S6 =

Важность и влияние стейкхолдеров проекта

ХОРОШИЕ ДОРОГИ — ЭТО АСФАЛЬТИРОВАННЫЕ ДОРОГИ

С 20 по 22 марта 2007 г., в США (Атланта) пройдет ведущая североамериканская выставка и образовательный ресурс по индустрии асфальта, эксплуатации автострад и безопасности дорожного движения — World of Asphalt 2007 — Мир асфальта. Начав свой жизненный цикл в 2001 г., выставка асфальта за несколько лет выросла до внушительных размеров и в 2006 г. занимала общую площадь 7000 кв. м, на которой демонстрировали свою продукцию 221 компания. Количество профессиональных специалистов возросло до 4145, которые прибыли из 50 стран мира, что на 26% превысило показатели выставки прошлого года.

Организаторами выставки выступают Национальная ассоциация по укладке асфальта (NAPA), Ассоциация производителей оборудования (АЕМ) и Международная группа по бетону и смесям (ICAG). Спонсором выставки является Ассоциация производителей оборудования.

Компанией, занимающейся привлечением российских участников на выставку 2007 г., является российская компания «Негус экспо», прокомментировавшая степень интереса российских предприятий асфальтовой промышленности к данной выставке следующим образом: «Несмотря на то, что Россия — это огромная индустриальная страна, страна, на территории которой располагается огромное количество научно-исследовательских институтов и дорожно-строительных заво-

дов, страна, где качество дорог оставляет желать лучшего, — несмотря на все это ни одного экспоната из России, ни одного выступления на конференциях, ни одного представителя государственных органов, отвечающих за развитие дорожной сети и дорожной техники, не было на выставке в 2006 г. Это не может не расстраивать, так как аналога данному смотрю пока нет в мире».

На огромной площади около выставочного центра будет организована живая демонстрация мощной современной дорожной техники и ее комплексного и согласованного использования для снятия старого дорожного полотна и создания нового дорожного покрытия с использованием новейших технологий. На выставке наряду с мощными новыми дорожными машинами демонстрируется также и малогабаритная техника — вплоть до миниатюрных, ручного типа агрегатов, для управления которыми оператор не сидит в машине, а идет за ней. Это мероприятие будет включать показ операций, связанных с обработкой асфальта (прокат, очистка, укладка, разметка), а также демонстрацию правил по технике безопасности. Большое внимание на выставке, конференции и семинарах будет уделено поиску решений по снижению стоимости асфальтного покрытия на основе использования прототипной и новой техники, которая уже внедряется в производство, а также информации о найденных решениях по повышению эффективности дорожного строительства.

(Источник: Негус экспо. Выставки за рубежом <http://www.allexpo.ru/>)

Практическое занятие 5

ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА. RASE-ТЕХНОЛОГИЯ

Командное задание. Вашей проектной группе заказали организацию встречи Клуба выпускников факультета. Общее руководство организацией вечера осуществляет заместитель декана по воспитательной работе факультета. Мероприятие проводится из средств взносов членов клуба (составляет 250 руб. в год) и средств факультета. В ходе мероприятия предполагается проведение заседания Клуба выпускников для обсуждения проблем трудоустройства выпускников факультета, фандрайзинг проектов факультета, организация сотрудничества с предприятиями-партнерами, создание сайта и проведение рекламной кампании. Кроме того, в рамках встречи предполагается

подготовка и распространение информационных буклетов и сувенирной продукции, проведение развлекательных мероприятий и ужина.

Задача: составьте устав проекта, вписав все необходимые требования по его исполнению. Презентуйте полученный результат.

Устав проекта

Название проекта _____

Подготовлен _____

Дата _____

Ключевые стэйкхолдеры:	
Заказчик проекта	
Менеджер проекта	
Исполнители проекта	
Миссия проекта	
Цели и задачи:	
Критерии успеха:	
Планы на случай непредусмотренных событий:	

Должность	Подпись	Дата
Заказчик		
Менеджер проекта		

Вывод:

1. Опишите, с какими сложностями вы столкнулись в ходе составления устава проекта. _____

2. Для чего именно, по вашему мнению, нужен устав проекта?

Практическое занятие 6

Командное задание

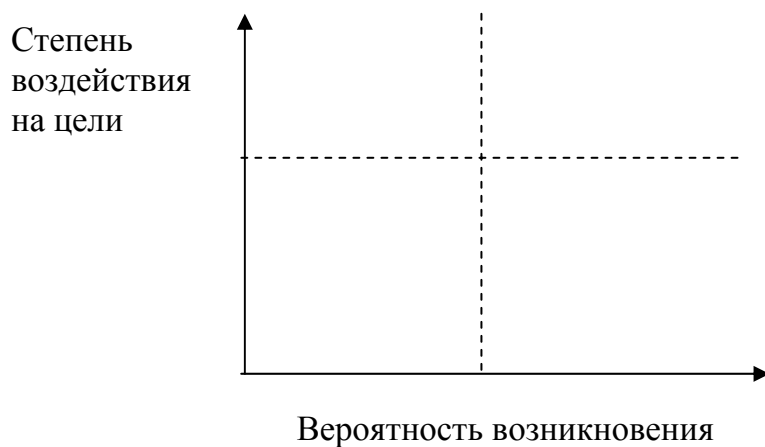
Кейс. За время работы в небольшой коммерческой организации, занимающейся продажей оборудования для ресторанов и кафе, у Геннадия Моторова накопились достаточные средства, чтобы открыть собственное дело. Собрав необходимые документы и сумму денег для оплаты регистрации вас как юридического лица, вы приняли решение открыть фирму, которая будет специализироваться на туристической деятельности по Северо-Западному региону и Северной Европе. Геннадий уже арендовал офисное помещение в одном из строящихся бизнес-комплексах недалеко от станции метро в спальном районе Санкт-Петербурга. В штате сотрудников запланированы бухгалтер, секретарь, менеджер туров по России, менеджер туров по зарубежью, курьер.

Задача: составьте аналитический план. Отрадите в нем все возможные риски для данного проекта. Укажите возможные причины их возникновения, кратко опишите возможное влияние риска на результаты проекта, предложите возможные варианты устранения рисков, предложите возможную стратегию поведения в случае возникновения риска. Составив ответ, заполните таблицу.

Условие: все слушатели делятся на группы по 5–7 человек.

Выгрузка: 2 минуты на обсуждения на каждую команду:

- Насколько верно выстроили стратегию оппоненты (ваше мнение)?
- Какие рекомендации для разработки новых проектов в будущем вы бы хотели включить?



Анализ рисков в проекте

Учет рисков в проекте

	Мониторинг рисков проекта	Возможная причина	Мероприятия ликвидации причин
1			
2			
3			
4			

План мероприятий по уменьшению и ликвидации рисков

	Возможные последствия	Мероприятия ликвидации последствий
1		
2		
3		
4		

Вывод: какие объективные рекомендации по минимизации рисков проекта вы можете предложить?

Командное задание

Кейс. Вы являетесь генеральным представителем компании «Eentertainment Project», занимающейся профессиональной организацией конгрессно-выставочных, а также проведением развлекательных корпоративных мероприятий. В ваши обязанности входит привлечение клиентов, работа по созданию проектов, подписание договоров с заказчиками и подрядчиками, поиск квалифицированного персонала для реализации конкретных проектов.

В вашу компанию поступил заказ от санкт-петербургского педагогического вуза, который попросил организовать корпоративное мероприятие для членов Клуба университетских выпускников. Основными требованиями заказчика являлись:

- организация мероприятия из расчета 35–40 человек выпускников и 20–30 преподавателей и сотрудников университета;
- общая стоимость заказа не должна превышать 60 тыс. руб.;
- результатом встречи должны быть новые планы и совместные проекты коммерческого и социальных (образовательного) секторов;
- мероприятие может быть тематическим и быть подготовлено с учетом специфики ресурсной базы вуза.

Задача: разработайте проект, который отвечал бы всем вышеперечисленным требованиям заказчика, проведите презентацию идеи. Изложите всю схему работ по проекту по средствам формулирования задач. Составьте полную смету проекта. Заполните таблицу.

Условие: все слушатели делятся на группы по 5–7 человек + 3 студента выступают в качестве оценщиков представленных проектов.

Выгрузение: 2 минуты на обсуждения на каждую команду:

– Насколько представленные проекты отвечали требованиям заказчика (ваше мнение)?

– Какие рекомендации для разработки новых проектов в будущем вы бы хотели включить?

1.

А. Оплата труда

Персонал

	Должность	Уровень оплаты труда \$/мес	% времени работы по проекту (Б)	Итого за работу по проекту \$/мес(В)	Длительность (Г)	Всего (ВТ)	Имеется	Требуется
1	Менеджер	\$X	100%	$\$X * 1.00$	2 мес.	\$X		\$X
2	Ассистент							
3	Бухгалтер							
4	Секретарь							
	Итого по персоналу							

Б. Консультанты и другие услуги

	Должность	Оплата труда \$/день (А)'	Количество дней (Б)	Всего	Имеется	Требуется
1						
2						
3						
	Итого по консультантам:					

В. Основные прямые расходы

Основные технические характеристики помеще-	Всего	Имеется	Требуется
Итого:			

2. Непрямые расходы¹:

Перечень непрямых расходов	Всего	Имеется	Требуется

Полная стоимость проекта:

Вывод: _____

Практическое занятие 8

Кейс. Ваша проектная группа получила заказ от компании «Обедов и К^о» на проведение маркетинговых исследований и оценку спроса на услуги компании по корпоративному обслуживанию и доставке готовых обедов в офисы. Предполагаемая целевая группа — малые предприятия Санкт-Петербурга.

По данным Союза малого предпринимательства Санкт-Петербурга, в настоящее время в городе осуществляет свою деятельность 161 682 малых предприятия². Среднесписочная численность занятых на предприятиях составила на этот период 629,7 тыс. чел.

Компания «Обедов и К^о» организует полноценное питание сотрудников и клиентов в течение рабочего дня. Возможна организация питания и в ночное время. В настоящий момент она обеспечивает полноценным питанием организации среднего бизнеса (более 2600 человек).

Используемые продукты хорошего качества и имеют сертификаты (имеются договора с организациями по доставке и обеспечению мясными, рыбными и овощными продуктами с хладокомбинатами и овощехранилищами).

На выбор предлагаются первые и вторые блюда, несколько видов салатов, выпечка, различные напитки, шоколад, жевательная резинка. Организуется питание и по отдельному меню, для руководства организации.

Задание: составьте перечень предполагаемых маркетинговых исследований и определите целевую группу потенциальных потребителей.

¹ Учитываются только в тех случаях, когда проект использует общие ресурсы, не нашедшие отражения в иных статьях бюджета.

² Данные на январь 2007 г.

лей услуги. Укажите, какие рекомендации и данные получит компания «Обедов и К^о» по результатам ваших исследований.

Категории потребителей	Доля офисов компаний города, %	Из них пользуются услугой на данный момент, %	Из них не пользуются услугой на данный момент, %	Средства, затрачиваемые ежемесячно на питание сотрудников, %

Вывод: _____

Практическое занятие 9

Индивидуальное задание. Прочитайте внимательно статью, определите ход и сроки проведения операций по реализации проекта.

1. Составьте график контрольных точек по проекту.
2. Постройте диаграмму сроков и этапов проекта.

Китайцы построят Петербургу «жемчужину» высотой 180 метров

В марте 2007 года в Санкт-Петербурге года начнется строительство комплекса «Балтийская жемчужина», который возводят на деньги Шанхайской заграничной объединенной инвестиционной компании (ШЗОИК). Об этом сообщает [«Интерфакс»](#).

По словам вице-губернатора города Юрия Молчанова, в марте начнется строительство первых 200 тыс. кв. м жилья, а уже в мае 2007 года инвесторы введут в эксплуатацию первое здание многофункционального комплекса. Стоит отметить, что губернатор города Валентина Матвиенко попросила ускорить темпы строительства и ввести весь комплекс в эксплуатацию в течение пяти лет.

Проект «Балтийская жемчужина» предполагает строительство жилья в Красносельском районе Петербурга на площади 180 гектаров. Проект предусматривает возведение более миллиона квадратных метров жилья и 400 тыс. кв. м коммерческих помещений.

Стоит отметить, что при строительстве «Балтийской жемчужины» будет возведен небоскреб высотой 188 метров, а также океанариум и музей современного искусства.

Еще в 2005 г. СМИ **сообщали**, что в городе ходят слухи о том, что «Балтийская жемчужина» станет петербургским «чайна-тауном». Ряд граждан даже обратились в Законодательное собрание города с тем, чтобы провести референдум по вопросу строительства нового района. Однако депутаты им отказали.

Вывод: определите критический путь реализации проекта. Опишите, какие особенности в определении сроков имеет данный проект?

3. Рекомендации студентам по составлению содержания и оформлению курсового проекта по дисциплине «Управление проектами в социальной сфере»

1. Общие положения

Курсовой проект, представленный к защите, предполагает оформление текста в печатном виде, а также в виде мультимедийной презентации. Курсовой проект может быть выполнен как индивидуально, так и группой студентов (2–4 человека). Работа по составлению содержания проекта, проведение необходимых исследований, сбор и обработка информации ведутся в течение всех семинарских занятий. Сроки практической реализации проекта могут выходить за рамки проведенных занятий в случае заключения предварительной договоренности преподавателя и студентов.

Курсовой проект в распечатанном виде предоставляется не менее чем за неделю до проведения защиты. Сроки проведения защиты устанавливаются согласно расписания. Защита проекта проходит в виде публичной защиты при сопровождении отчетной мультимедийной презентации, отражающей ключевые моменты в работе над проектом. На защиту представляется рецензия внешней организации.

2. Рекомендации по оформлению печатного варианта курсовой работы

Объем курсового проекта должен составлять от 6 до 12 страниц печатного текста листов А4, шрифтом 12, интервал 1,5 (не считая приложения).

Титульный лист проекта (содержит название университета, название факультета, название проекта, состав авторов, фамилию научного руководителя и год).

Содержательная часть:

- идея, основные цели и задачи проекта;
- видение — развернутое описание проекта;
- миссия — социальная значимость проекта;
- обоснование необходимости его выполнения.

Технологии управления проектом:

- имеющийся задел и ресурсы проекта;
- показатели его экономической и социальной эффективности;
- содержание конкретных мероприятий, сроки выполнения проекта (календарный план);
- определение основных стейкхолдеров проекта;
- распределение работ по исполнителям;
- бюджет проекта и источники финансирования;
- основные достигнутые или ожидаемые результаты проекта;
- предполагаемая область применения научных разработок (если имеются таковые).

Приложения, а также, в случае необходимости дополнений к проекту, различные схемы, графики, иллюстрационные материалы.

Резюме участников проекта.

3. Требования к содержанию мультимедийной презентации проекта

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и содержать от 10 до 15 слайдов (из расчета времени защиты проекта 4–6 минут).

Рекомендации к содержанию презентации проекта:

1-й слайд: название проекта, ФИО авторов проекта, название учебного заведения, курс, группа;

2–5-й слайды: основные цели и задачи проекта, миссия, видение, обоснование проекта;

6–8-й слайды: ресурсы, необходимые для реализации проекта, основные доходы и расходы проекта, основные источники финансирования проекта;

9–10-й слайды: сроки и план реализации проекта;

10–11-й слайды: основные достигнутые или ожидаемые результаты проекта;

11–15-й слайды: другая необходимая информация (по выбору авторов).

Критерии оценки курсовых проектов

Количество баллов	Критерии
0–6 баллов 0–6 баллов 0–6 баллов 0–6 баллов 0–6 баллов	– Реалистичность предложенной разработчиками идеи проекта; – качество представления проекта; – уровень проработанности содержательной части проекта; –экономическая целесообразность и рентабельность проекта; –практическая реализация проекта
	Максимальное количество баллов — 30

4. Темы докладов для семинарских занятий

- История управления проектами и зарождение дисциплины «Проектный менеджмент».
- Анализ эффективности реализации проекта.
- Предпроектная подготовка и определение предметной области проектов в социальной сфере.
- Основные процессы управления проектами: процесс инициации.
- Основные процессы управления проектами: процесс планирования и организации.
- Основные процессы управления проектами: процессы исполнения и контроля.
- Основные процессы управления проектами: процесс завершения.
- Управление командой проекта.
- Управление рисками при реализации проекта.
- Управление качеством проекта.
- Управление временем проекта. Time-management проекта.
- Развитие управления проектами в России и за рубежом.
- Управление проектом как управление изменениями.
- Отличительные особенности проектного менеджмента в социальной сфере.
- Управление проектами на основе гуманитарных технологий в социальной сфере.
- Основы финансирования проектов, финансовое проектирование.
- Управление ресурсами проекта.

- Международные организации по управлению проектами.
- Жизненный цикл проекта.
- Фандрайзинг проекта.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основной

1. *Барышева А. В.* Инновации. М., 2007.
2. *Груничев А. С.* Управление проектами: Учеб. пособие. Казань, 2005.
3. *Мазур И., Шатино В., Ольдерогге Н.* Управление проектами: Учеб. пособие. М., 2004.
4. *Максютов А. А.* Бизнес-планирование развития предприятия М., 2006.

Дополнительный

1. *Дитхелм Г.* Управление проектами. СПб., 2003.
2. *Коротков Э. М.* Исследование систем управления. М., 2003.
3. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 2002.
4. *Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А.* Основы менеджмента: полное руководство по кейс-технологиям. СПб., 2004.
5. *Ремин В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М., 2007.
6. *Тренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В.* Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт. М., 2002.
7. *Фетисов Г. Г.* Управление инновационными проектами. М., 2007.
8. *Дойль П.* Маркетинг, менеджмент и стратегии. М., 2007.
9. Управление инновационными проектами / Под ред. В. А. Поповой. М., 2007.
10. *Уткин Э. А., Кравченко В. П.* Проект-менеджмент. М., 2002.
11. *Шатино В. Д.* Project management. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник. М., 1999.

5. Интернет-ресурсы

1	http://www.iteam.ru/publications/project/	Портал технологий корпоративного управления
2	http://www.pmpofy.ru/	Портал профессионального управления проектами
3	http://www.aproject.ru/mup.asp	Портал «Мир управления проектами»
4	http://www.pmsft.ru/materials.asp	Статьи по теории управления проектами
5	http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=1924&publicationid=176	«Проектный менеджмент в рыночной экономике» Берр Х. (Восточно-Европейская консалтинговая компания)
6	http://www.av-soft.ru/index.php?id=51	Методология проектного управления: Коллекция публикаций.
7	http://www.businessvoc.ru	Бизнес-словарь
8	http://www.spiderproject.com.ua	Технология управления проектами SPIDER
9	http://ecsocman.edu.ru/	Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент
9	http://projectm.narod.ru/staty.html	Управление проектами для профессионалов
10	http://www.rinti.ru/grants/	Ресурсы интеллектуальной информации: проекты, гранты, конкурсы

ГЛОССАРИЙ¹

Проект (project) — уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов.

Проект — уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и принятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам (ISO).

Проект — целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги (НТК).

Управление проектами (Project Management) — профессиональная творческая деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами путем применения современных методов, средств и искусства управления для успешного достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах.

Управление проектом включает планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного процесса достижения его целей (ISO).

Управление проектом — процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта (PMBOK).

План управления проектом (Project Management Plan) — основополагающий документ (baseline document), с которого должен начинаться любой проект. Содержит согласованное всеми участниками документально зафиксированное представление о проекте. В инвестиционных проектах — мастер-план проекта (Project Master Plan) (УП).

Устав проекта (Project Charter) — документ, разработанный высшей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта право использовать ресурсы организации для выполнения работ проекта (PMBOK).

¹ PMBOK GUIDE 2003.

Содержание и границы проекта (Project Scope) — цели и задачи проекта, основные результаты, критерии оценки того, что работа или ее часть выполнена.

Содержание проекта, объем работ (Scope) — (букв.: «пределы, рамки, сфера»). Содержание работ и результаты проекта (или его части). Проект описывается путем перечисления всех выполняемых работ, необходимых ресурсов и конечных результатов, включая требования к качеству (УП).

Предметная область (Scope) — совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта (РМВОК).

Цели (Scope) — совокупность продуктов и услуг, намеченных к производству в проекте (ОУП).

Ключевые вехи проекта (Project Milestones) — ключевые события проекта, свершение которых является необходимым и достаточным условием, определяющим достижение результатов проекта. Обычно представляются в виде схемы или таблицы с взаимосвязями и сроками свершения, образуя «План по вехам» (Milestone Plan, Milestone Schedule, Master Schedule).

Контрольное событие — важное событие проекта, обычно связанное с достижением важнейших результатов (ОУП).

Другие варианты — ключевое событие (УП), контрольная точка (УП).

Структура декомпозиции работ (Work Breakdown Structure), СДР (WBS) — представление проекта в виде иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции. СДР предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей.

Структурная декомпозиция работ — иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга, так и пакет работ или работа (НТК).

Иерархическая структура работ — структуризация работ проекта, отражающая его основные результаты. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение компонентов проекта (ОУП).

Структура разбиения работ — иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ (УП).

Проектные отклонения (Project Exceptions) — несовпадения фактических и плановых результатов проекта, причины таких несовпадений, методы и технологии, позволяющие справляться с такими ситуациями в проекте. Включают риски, проблемы и изменения.

Отклонение (Deviation) — выход за пределы установленных требований. К отклонениям относятся случаи, когда результат работы не удовлетворяет требованиям или необоснованно их превышает (QMPP).

Проектные риски (Project Risks) — возможность возникновения непредвиденных ситуаций или рискованных событий в проекте, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта. Риск проекта характеризуется: источниками и характеристиками событий, которые могут оказать влияние на его выполнение; вероятностями появления таких событий; возможным ущербом проекту и оценкой его влияния на проект.

Риск — потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков (УП).

Проектный риск в самом общем понимании — это опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из расчета которых принимаются решения в настоящем (УПП).

Проблемы проекта (Project Problems) — любой функциональный, технический или связанный с бизнесом вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует изучения и решения для того, чтобы проект мог идти так, как запланировано.

Проблемные ситуации (Problem situations) — возникающие при осуществлении проекта ситуации, для выхода из которых необходимо находить оптимальные решения (НТК).

Решение проблем (Problem Solving) — определение последовательных систематических процедур, с помощью которых анализируются и решаются проблемные ситуации (НТК).

Изменения проекта (Project Changes) — модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, используемых ресурсов, управленческих и технологических процессов и т. п.

Изменения — увеличение или уменьшение характеристик элементов проекта. Пересмотр базового плана проекта. Подразумевает документально оформленные и утвержденные изменения (УП).

Календарный план проекта (Project Schedule) — перечень планируемых работ проекта со сроками исполнения и ответственными

лицами, подготовленный в соответствующей форме, определенной планом управления проектом.

Расписание проекта — плановые даты для выполнения работ и плановые даты для наступления контрольных (ключевых) событий («вех») проекта (НТК).

Куратор проекта (Sponsor) — лицо, отвечающее перед руководством предприятия за успех проекта в целом и имеющее полномочия для решения ресурсных и других проблем, эскалированных руководителем проекта.

Спонсор проекта — лицо или организация, для которых проект предпринят и которые в наибольшей степени принимают на себя проектный риск (BS2).

Руководитель проекта (Project manager) — менеджер, отвечающий за успешную реализацию проекта, взаимодействие с заказчиком, субподрядчиками и подразделениями компании, а также за организацию подготовки и предоставление отчетности по проекту.

Менеджер проекта — лицо, ответственное за управление проектом (PMBOK).

Бюджет проекта (Project budget) — утвержденное запланированное распределение финансовых средств проекта по различным основаниям: по статьям затрат, временным периодам, участникам проекта, решаемым задачам, компонентам ожидаемых результатов, элементам организационной структуры проекта и т. п.

Бюджет проекта — сметная стоимость, распределенная по периодам выполнения проекта (НТК).

Заинтересованные лица (Stakeholders) — физические и юридические лица, как непосредственно участвующие в проекте, так и те, чьи интересы могут быть затронуты процессами осуществления проекта и его результатами.

Участники проекта — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта (PMBOK).

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТЕКУЩЕМУ И ИТоговОМУ КОНТРОЛЮ

Текущая аттестация

Текущий контроль и аттестация разделены на три этапа и осуществляются в следующих формах:

Этап 1. «Теоретические и прикладные основы управления проектами» — на основе лекций, семинаров, самостоятельного изучения литературы и анализа конкретных примеров проектов студент разрабатывает и представляет (с использованием компьютерных технологий) текст ситуаций (кейсов), иллюстрирующих управление проектами в организациях социальной сферы.

Этап 2. «Проектный менеджмент как универсальная методология управления изменениями в социальной сфере» — письменный анализ и обсуждение в группе самостоятельного исследования связи проектного менеджмента с управлением развитием организации: стратегическим управлением, антикризисным управлением, управлением инновациями, качеством и др.

Этап 3. «Профессиональная компетентность менеджера по управлению проектами в социальной сфере» — разработка, презентация и защита реального проекта, выполненная в организации социальной сферы.

Итоговая аттестация

Прохождение курса завершается написанием и защитой курсового проекта. Итоговая оценка (максимально 100 баллов) складывается из суммы промежуточной оценки работы (максимально 70 баллов) за текущую работу и дополнительной оценки за защиту проекта (максимально 30 баллов).

№ п/п	Вид деятельности	Количество баллов		
		за занятие	за все занятия	максимальное по итогам курса
1	Посещение лекций	1	18	18
2	Посещение семинарских занятий (лабораторные занятия)	1	18	18

№ п/п	Вид деятельности	Количество баллов		
		за заня- тие	за все занятия	максимальное по итогам курса
3	Выполнение аудиторных индивидуальных заданий (тестов, кейсов, управления, контрольных работ)	1	8	8
4	Участие в научной работе по тематике курса (публикация научной статьи, участие в конкурсах проектов, конференциях, получение гранта по проекту)	–	–	10
5	Выполнение групповой работы	2	8	16
	Итого			70

Курсовой проект

Вид деятельности	Количество баллов	
	за предзащиту проекта	максимальное по итогам курса
Промежуточный отчет по курсовому проекту в форме: – письменной – устной (презентация и защита)	15 15	30

Шкала перевода 100 баллов в пятибалльную систему

№	Оценка	Набранные баллы	
		от	до
1	5 — отлично	от 100	до 86
2	4 — хорошо	от 85	до 65
3	3 — удовлетворительно	от 64	до 36
4	2 — неудовлетворительно	от 35	до 0

Студент, не набравший, по его мнению, достаточное количество баллов, имеет возможность получить дополнительные баллы и повысить оценку, выполнив другие виды учебных работ по предварительному согласованию с преподавателем.

Для организации самостоятельной работы студентам предлагаются различные виды индивидуальной и групповой работы:

- упражнения по составлению отдельных модулей проекта, а также работа по составлению плана действий в проекте;
- отработка навыков по управлению механизмами проекта;
- составление анализа рисков и экономической и социальной эффективности проекта;
- разработка индивидуального и коллективного проектов;
- составление глоссария по курсу ПМ;
- проведение полевых и маркетинговых исследований;
- отработка навыков презентации проекта;
- выполнение тестов и контрольных заданий по содержанию тем курса.

СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В ПРОГРАММЕ УЧЕБНОГО КУРСА

Тема 1. Понятие «проект». Место и роль управления проектами в социальном менеджменте — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятий «проект», «программа», «процесс», «операция», «управление проектами».
2. Какие основные работы включают процессы УП? Что дает применение УП?
3. Зачем и в каких условиях требуется применение УП в социальной сфере? В чем состоит интерес участников проекта?
4. Приведите примеры успешного УП в социальной сфере. Перечислите основные технологии УП.
5. Охарактеризуйте основные этапы развития УП в России и за рубежом. Какие организации по управлению социальными проектами вы знаете. Каковы их миссия, задачи и роль в управлении проектами?

Тема 2. Характеристика и классификация проектов. Жизненный цикл проекта — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте отличие проекта и программы.
2. Приведите основания классификации проектов.

3. Какие типы проектов можно перечислить?
4. Из каких фаз состоит жизненный цикл проекта?
5. Дайте определение понятию «окружение проекта».

Тема 3. Процесс инициации проекта. Предпроектная подготовка. Идея, название, цель проекта. Тимбилдинг — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Как возникают идеи проекта?
2. Что означает понятие «организация управления проектом»?
3. Назовите цели и функции УП.
4. Что такое команда проекта и какова ее роль в реализации проекта?
5. В чем состоит сущность предпроектных исследований и кто их выполняет?
6. Какие типы лидеров могут выделяться в команде проекта?
7. Какие роли членов команды проекта необходимы для ее эффективной работы?

Тема 4. Процесс организации и планирования проекта. Миссия, видение проекта — 8 час.

Контрольные вопросы:

1. Каково содержание программы и проекта?
2. Какую роль играет разработка миссии проекта?
3. Каковы критерии приемлемости проекта? Что такое концепция проекта и кто ее разрабатывает?
4. Как оценить результаты проекта? Показатели результативности проекта.
5. Каково назначение и состав ТЭО инвестиций?
6. Какова модель управленческого процесса в проекте?

Тема 5. Процесс реализации проекта. RACE-технология. Работа со стейкхолдерами проекта — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Что такое процесс реализации проекта?
2. Каковы основные принципы отбора содержания проекта?
3. В чем заключается обоснование проекта?
4. Каковы основные функции стейкхолдеров проекта?
5. Что такое проектная документация?
6. Перечислите основные виды проектной документации.

Тема 6. Процесс контроля проекта. Оценка эффективности и качества проекта — 8 час.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается смысл процесса контроля в проекте?
2. Назовите основные принципы планирования качества в проекте?
3. Как планируется стоимость проекта?
4. Что представляет собой бюджет проекта?
5. Какие показатели оценки качества в проекте?
6. Что входит в состав тендерной документации?

Тема 7. Управление ресурсами проекта. Управления коммуникациями проекта — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Какие задачи решаются в процессе реализации проекта?
2. Что включает сводный план ресурсов проекта? Какая информация для этого необходима?
3. В чем сущность управления коммуникациями проекта?
4. Как осуществляется управление коммуникациями при выполнении проекта?
5. Каковы этапы организации информационной системы проекта?
6. Как выбираются методы и средства коммуникации в проекте?

Тема 8. Управления рисками проекта. Тайм-менеджмент проекта — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «риски проекта».
2. В чем различие понятий «неопределенность» и «риск»?
3. Определите основные факторы возникновения рисков.
4. Какова технология управления рисками в проекте?
5. В чем основной принцип построения диаграммы Гантта?
6. Что такое критический путь проекта?
7. Как составить календарный план проекта?
8. С какой целью формируется перечень работ проекта?

Тема 9. Процесс завершения проекта. Маркетинг проекта. Распространение результатов — 8 час.

Контрольные вопросы

1. Из каких этапов состоит стадия завершения проекта?
2. Что подлежит оценке при подведении итогов?
3. В чем сущность послепроектного обслуживания?
4. Что понимается под эффективностью проекта? Каковы ее показатели?
5. Что такое маркетинг в проекте?
6. Из каких этапов состоит маркетинг проекта?

III. ТРЕБОВАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Итоговая аттестация по модулю включает выполнение и защиту письменного задания (исследовательского мини-проекта) по единой для всех студентов теме «Технологии управления социальной сферой», при подготовке которого студент должен продемонстрировать знания и умения, полученные в процессе освоения каждого курса модуля.

В мини-проекте должны быть освещены вопросы:

- гуманитарные технологии формирования деловой этики в конкретной организации;
- технологии корпоративного обучения в конкретной организации;
- проблемы и технологии управления профессиональным и личностным ростом.

Мини-проект должен разрабатываться на основе анализа конкретной организации социальной сферы.

При выполнении письменного задания (мини-исследования) студентам рекомендуется следовать предлагаемой структуре заданий. Следует использовать академический стиль письма. Мини-исследование должно быть:

- последовательным — идеи, высказанные в одном разделе, должны далее развиваться в последующих разделах и придавать работе связность изложения;
- точным — мысли должны излагаться ясно, терминология должна быть адекватно объяснена;
- объективным — необходима строгая аргументация выводов на основе использования доказательств, а не на основе собственных мнений.

Рекомендуется обсудить с преподавателем структуру и содержание выполняемого исследования. Цель этого обсуждения — перейти от замысла к принятию решения относительно конкретной проблемы, задачи или проекта, которыми предстоит заниматься.

Следует также рассмотреть, какие подходы к исследованию будут применяться в зависимости от природы предполагаемого исследования.

Рекомендуется разбить все задания на разделы. Пример приведен в таблице.

	Примерное количество слов	Максимальная отметка, %
Введение	400–500	10
Обзор литературы	1000–1500	15
Исследование	900–1000	15
Анализ	1300–1500	25
Выводы	400–500	10
Презентация		10
Общее впечатление		15

Хотя письменная работа представлена в виде отдельных разделов, их не следует рассматривать как независимые друг от друга. Задание всегда должно рассматриваться как единое целое: один раздел должен перетекать в другой. Отметки будут выставляться за каждый раздел, однако определяющим фактором является общая отметка.

Все проверяемые работы студентов будут оцениваться:

- на основе критериев оценки с использованием соответствующей схемы выставления отметок;
- с учетом того, что в работе должно быть раскрыто содержание, соответствующее задачам модуля и курса;
- с учетом того, что они соответствуют по количеству слов, по стилю и стандартам грамотности критериев.

Элементы переплетения академического и профессионального исследования, обозначенные целью освоения курса, следующие:

- определить и описать основу ключевых проблем мониторинга социальных систем, которые лежат в области изучаемого модуля;
- определить и критически изучить существующие методы мониторинга социальных систем на базе обзора теоретической и эмпирической литературы, аналитических материалов и отчетов;
- провести реальное мониторинговое исследование с целью детального изучения проблем, используя соответствующие концептуальные основы и исследовательские инструменты;
- провести анализ своих эмпирических данных;
- сделать выводы и практические и конструктивные рекомендации на базе своих данных и литературы.

Чтение и рефлексия являются интегральным компонентом исследования и обзор литературы в задании является окончательным результатом детального поиска важных источников. Для выполнения задания необходимо ознакомиться не менее чем с 20 источниками. Литература должна рассматриваться критически, с точки зрения цели исследования.

Этот раздел работы позволяет продемонстрировать способность студента увидеть свою работу в более широком контексте теории и практики, включая выделение и синтез необходимых концепций и идей, которые могут быть применимы к исследованию. Обзор литературы должен быть использован для определения вопросов исследования и важных теоретических проблем. Обзор литературы должен показать, что студент владеет умениями классификации, сравнения и интерпретации.

Раздел работы, связанный с исследованием, должен показать, какой подход будет использован для сбора эмпирических данных, — методология исследования.

Определив потенциальную методологию и исследовательские инструменты, следует определить состав методов, которые наиболее релевантны для исследования. Любой исследовательский инструмент, который будет использоваться (например, опросные листы, интервью или план наблюдений), должен быть объяснен с указанием используемых источников.

В аналитическом разделе данные нужно ясно представить и проанализировать с точки зрения цели исследования. Этот раздел задания дает студенту возможность продемонстрировать умения классификации и сравнения, а также способность применить теоретические концепции, найденные в литературе, к данным, полученным в собственном исследовании.

Собранные количественные и качественные данные следует объединить в таблицы и графики. Последние не должны прерывать изложение.

Анализ полученных данных является сердцем задания; именно здесь студент демонстрирует способность рефлексировать и понимать, организовывать информацию, объяснять ее значимость и обосновывать выводы. За анализ при оценке выставляется наибольшая часть баллов. Успех в освоении курса будет в значительной степени определяться умениями, проявленными студентом при анализе проблем в письменной работе. Предполагается, чтобы эти умения включали:

- ясное выражение сложных аргументов и проблем;
- выявление каузальных отношений;
- разъяснения и объяснения;
- проведение логической аргументации;
- сравнение и сопоставление;

- выделение основных положений и умение поставить их под вопрос;
- объяснение.

Последний пункт представляется наиболее важным. Особое внимание в заданиях следует обращать на «почему?», а не на «что?».

Выводы по результатам проведенного исследования должны быть связаны с целью исследования и основываться на разделе, содержащем результаты исследования. Рекомендации, если они даются в исследовании, должны быть выполнимыми.

Выводы должны быть:

- эксплицитно выведенными из анализа;
- взаимосвязаны с обзором литературы и данными, полученными в ходе исследования;
- соотноситься с целью исследования и содержанием курса.

Выводы могут быть представлены в виде отдельных пронумерованных пунктов. Если необходимо, они могут сопровождаться рекомендациями. Рекомендации должны быть:

- конкретными — указывать на ясные результаты;
- достижимыми — реалистичными;
- обеспечены ресурсами;
- иметь сроки завершения.

В целом задание должно помочь студенту продемонстрировать его способность осуществлять эффективную письменную коммуникацию. Работа должна быть хорошо организована и иметь ясную структуру. Цитаты, таблицы и т. п. должны быть понятными и релевантными.

Задания должны быть аккуратно представлены и написаны разборчиво: рекомендуемый кегль — 12, межстрочный интервал — 1,5.

Задания, которые значительно превышают или не достигают необходимого объема слов, будут иметь более низкую отметку за соответствующий раздел.

Отметки за задание выставляются согласно следующим критериям:

Часть 1 Введение Макс. 10%

Цель исследования ясно выражает, что именно выбрано в качестве темы исследования, почему это представляет интерес, а также об-

зор того, каким образом это должно быть исследовано эмпирически в контексте профессиональной деятельности студента. Цель должна быть непосредственно направлена на один из аспектов управления в социальной сфере и на проблематику модуля.

Контекст исследования должен быть ясно описан; например, региональная система образования, школа или колледж, внешнее окружение и т. п. Существенные для темы исследования детали о конкретной ситуации также должны быть даны.

Часть 2 Обзор литературы Макс. 15%

Обзор литературы должен быть критическим, а также соответствовать цели исследования.

Этот раздел позволяет студенту продемонстрировать умение рассмотреть свою работу в более широком контексте теории и практики, включив выделение и синтез соответствующих концепций, которые могут быть применены в исследовании. Внимание будет обращено на то, каким образом использован обзор литературы для определения вопросов исследования и важных теоретических идей.

Оцениваться будет значимость прочитанного материала и ясность изложения.

Часть 3 Исследование Макс. 15%

Исследование должно коррелировать с целью работы и включать проект мониторинга объекта социальной сферы.

Выбор методов исследования должен быть обоснован и соотноситься с обзором литературы как в отношении поставленных вопросов исследования, так и теорий и концепций, которые оказались релевантными. Этот раздел должен включать комментарий преимуществ и недостатков выбранных методов. Кроме того, необходимо описание соответствия выбранной методологии исследования и анализа.

Студенты должны продемонстрировать умение использовать различные методы. Кроме того, студенты должны рассмотреть и описать этические проблемы в проектировании исследования и диссеминации полученных результатов.

Исследование положительно оценивается, если оно последовательно и соотносится с поставленной целью.

Часть 4 Анализ Макс. 25%

Полученные данные должны быть ясно представлены и проанализированы в соответствии с целью исследования.

Ясное и понятное представление данных положительно оценивается.

Раздел представляет возможность студентам продемонстрировать способность классифицировать и сравнивать, а также применять теоретические знания, приобретенные из литературы к данным, полученным при мониторинговом исследовании объекта социальной сферы.

Часть 5 Выводы Макс. 10%

Выводы должны быть связаны с целью исследования и основываться на полученных данных.

Рекомендации должны быть выполнимыми.

Часть 6 Презентация Макс. 10%

Все проведенное исследование должно дать возможность студенту продемонстрировать умение эффективно общаться в письменной форме.

Работа должна быть хорошо организована, иметь ясную структуру и включать страницу с оглавлением. Цитаты, таблицы и прочее должны быть понятными и релевантными. Грамотность и владение языком также учитываются при оценке работы.

Часть 7 Общее впечатление Макс. 15%

Преподаватель может оценить общее впечатление от работы, ее связь с управлением в социальной сфере и изучаемым модулем, в частности, отметка отражает профессиональное мнение проверяющего о качестве работы.

Положительно оценивается аналитичность по сравнению с описательным повествовательным изложением. Отметка понижается за использование утверждений, которым не дается обоснований.

Общая оценка выставляется следующим образом:

70%+	5
60–69	4
50–59	3
0–49	2

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Редактор *Н. И. Иовчак*
Бильд-редактор *Т. В. Соболева*

Подписано в печать 11.12.2007 г. Формат 60 × 84¹/₈. Гарнитура Таймс.

Печать офсетная. Бумага офсетная. Объем: 15,0 уч.-изд. л.;
15,0 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 372.

Издательство РГПУ им. А. И. Герцена. 191186, С.-Петербург,
наб. р. Мойки, 48

Типография РГПУ им. А. И. Герцена.
191186, С.-Петербург, наб. р. Мойки, 48