



Нижегородский филиал  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"

Факультет менеджмента  
Кафедра организационной психологии

**Рабочая программа дисциплины «Управленческие компетенции»**

для образовательной программы «Менеджмент»  
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
уровень бакалавр

**Разработчики программы:**

Зинчак Е.В., старший преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента,  
[ezinchak@hse.ru](mailto:ezinchak@hse.ru)

Шубнякова Н.Г., к.э.н., доцент кафедры венчурного менеджмента, [nshubnyakova@hse.ru](mailto:nshubnyakova@hse.ru)

Карпычева С.А., преподаватель кафедры венчурного менеджмента, [skarpycheva@hse.ru](mailto:skarpycheva@hse.ru)

Старова Т.Э., ст. преподаватель каф.маркетинга

Никонов Г.А., ст. преподаватель кафедры организационной психологии

Одобрена на заседании кафедры венчурного менеджмента

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г Зав. кафедрой Э.А. Фияксель

Одобрена на заседании кафедры Общего и стратегического менеджмента

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г Зав. кафедрой Ю.Ю. Чилипенко \_\_\_\_\_

Одобрена на заседании кафедры маркетинга

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г Зав. кафедрой М.А. Шушкин \_\_\_\_\_

Одобрена на заседании кафедры маркетинга

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г Зав. кафедрой Г.А. Мкртычян \_\_\_\_\_

Утверждена Академическим советом образовательной программы

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г, № протокола \_\_\_\_\_

Академический руководитель образовательной программы

С.Ю. Савинова \_\_\_\_\_

Нижний Новгород, 2017

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

## 1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра.

Настоящая программа разработана на отечественном и зарубежном материале, с учетом особенностей деятельности организаций в российских условиях.

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом НИУ ВШЭ подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»;
- Образовательной программой «Менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»;
- Объединенным учебным планом университета по направлению 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным в 2016 г.

## 2. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управленческие компетенции» является обучение студентов методам организации своей деятельности, помощь студентам в выработке навыков самоорганизации.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен (1 блок):

- Знать
  - понятие тайм-менеджмента
  - методы тактической и стратегической эффективности
  - методы эффективного планирования
  - техники расстановки приоритетов
- Уметь
  - определять структуру рабочего времени
  - определять резервы времени
  - делегировать полномочия
- Иметь навыки (приобрести опыт)
  - постановки эффективных целей
  - использования методов самомотивации в работе
  - применения принципов тайм-менеджмента при организации своей работы и работы других

В результате освоения дисциплины студент должен (2 блок):

- Знать
  - историю делового этикета
  - правила оформления визитных карточек
  - особенности делового этикета разных стран
- Уметь
  - расставлять столовые предметы во время деловых приемов
  - делегировать полномочия
- Иметь навыки (приобрести опыт)
  - организации корпоративных мероприятий
  - подготовки визитных карточек



Уровни формирования компетенций:

**РБ** — ресурсная база, в основном теоретические и предметные основы (знания, умения);

**СД** – способы деятельности, составляющие практическое ядро данной компетенции;

**МЦ** – мотивационно-ценностная составляющая, отражает степень осознания ценности компетенции человеком и готовность ее использовать.

В результате освоения дисциплины студент приобретает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ОС НИУ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
I блок, 2 модуль					
Способность оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности	УК-4	РБ/СД	Грамотно планирует свое время, расставляя приоритеты в задачах и применяя делегирование.	Лекционные и семинарские занятия (раздел 1 тема 2; раздел 2 тема 4; раздел 3 тема 6; раздел 4 тема 8).	Экзамен
Способность работать в команде	УК-7	РБ/СД	Способен применять знания об индивидуальных различиях людей в работе, а также знания закономерностей группового взаимодействия.	Лекционные и семинарские занятия, работа в командах. (Раздел 1,2,3,4)	Экзамен
Способность грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения	УК-8	РБ/СД	Грамотно оперирует понятиями и категориями в области современных концепций управления временем, анализирует задачи и научные основы обучения тайм-менеджменту.	Семинарские занятия (Раздел 1,2,3,4) Итоговый экзамен.	Экзамен
Осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности	ПК-1	РБ/СД	Обладает высокой мотивацией к достижениям в профессиональной сфере, осознает социальную значимость профессии менеджера.	Семинарские занятия (Раздел, 2,3,4)	Экзамен



Компетенция	Код по ОС НИУ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
II блок, 3 модуль					
Знание основ делового этикета, правил приветствия, а также особенности делового этикета разных стран	УК-1	РБ	Грамотно планирует свое время, выстраивает отношения с партнерами или клиентами согласно всем правилам делового этикета, знает особенности делового этикета многих стран мира	Лекционные занятия, проведение деловых игр, поиск и систематизация информации, подготовка презентации	Итоговый контроль, семинарские занятия (тема 1,2,8)
Способен грамотно подбирать форму одежды в деловом стиле	УК-8	СД	Способен определять деловые стили одежды и подбирать наиболее подходящий для каждого конкретного случая	Лекционные занятия, поиск и систематизация информации, подготовка презентации	Итоговый контроль, семинарские занятия (тема 3)
Способность грамотно писать деловые письма и проводить телефонные переговоры	УК-8	СД	Способен грамотно составлять деловые письма, знает корректное время отправки писем и совершения деловых звонков, избегает слов-паразитов в деловом телефонном разговоре	Лекционные занятия, работа в командах, деловые игры, подготовка текста делового письма.	Итоговый контроль, семинарские занятия (тема 4,5)
Способность грамотно выбрать деловой подарок по любому случаю	УК-8	СД	Грамотно подбирает деловые подарки по каждому случаю для руководителя, клиентов и партнеров, умеет составлять текст сопроводительного письма, а также правильно оформить и преподнести деловой подарок	Лекционные занятия, поиск и систематизация информации, работа в команде, подготовка презентации.	Итоговый контроль, семинарские занятия (тема 6)
Знание основ столового этикета, правил поведения за столом	УК-8	СД	Обладает навыками организации деловых мероприятий (кофе-брейк, деловой ужин, корпоратив и другие), обладает навыками правильно рассадки	Лекционные занятия, поиск и систематизация информации, работа в команде, подготовка презентации.	Итоговый контроль, семинарские занятия (тема 7)



Компетенция	Код по ОС НИУ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
			гостей и подачи блюд, а также обладает знаниями пользования столовыми приборами		

#### 4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу профессиональных дисциплин (базовая часть профиля) и блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавров. Изучается на 1-м курсе во 2,3 модулях.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: «Теория и история менеджмента».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Деловые переговоры», «Стратегический менеджмент», «Управление малым бизнесом», «Ситуационное управление и анализ».

#### 5. Тематический план учебной дисциплины

Трудоемкость дисциплины (З.Е) – 4

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
<b>I блок, 2-й модуль</b>						
1	Понятие «Управление временем»	14	2	4		8
2	Целеполагание	14	2	4		8
3	Расстановка приоритетов	16	2	6		8
4	Планирование времени	16	2	6		8
	Итого	60	8	20		32
<b>II блок, 3-й модуль</b>						
1	Введение, история этикета	11	1	4		6
2	Приветствие, визитки	11	1	4		6
3	Дресс-код	11	1	4		6
4	Деловая переписка	13	3	4		6
5	Телефонный этикет	11	1	4		6
6	Подарки	11	1	4		6
7	Столовый этикет	11	1	4		6
8	Этикет разных стран	13	3	4		6
	Итого	92	12	32		48
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>152</b>	<b>20</b>	<b>52</b>		<b>80</b>

## 6 Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год			Параметры
		2	3		
Текущий		8			Деловая игра (блок I, 2-й модуль)
Текущий	Домашнее задание		8		Написать Эссе (Блок II, 3-й модуль)
Итоговый	Экзамен			*	

### 6.1 Критерии оценки знаний, навыков

Подразумевается текущий и итоговый контроль. В процессе текущего контроля оценивается работа студентов на семинарских занятиях (степень подготовленности и активность участия в групповых обсуждениях). Результаты складываются в оценку за аудиторную работу.

Итоговый контроль (**экзамен**) осуществляется посредством проведения деловой игры.

По итогам проведения деловой игры для получения оценки "10 баллов" студенту необходимо правильно распределить и выполнить 90-100% поставленных задач. Для получения оценки "8-9 баллов" – не менее 80%. "7 баллов" – 70% поставленных задач. "5-6 баллов" – не менее 50% поставленных задач. Менее 50% правильных ответов – оценка ниже 5-ти баллов.

### Критерии оценок итогового контроля по дисциплине «Управленческие компетенции»

Оценка по 10 балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале	Уровень освоения компетенций
1-3	неудовлетворительно	студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций
4	удовлетворительно	студент демонстрирует: УК-4, УК-7 Низкий уровень или УК -8, ПК-1 Низкий уровень
5	удовлетворительно	УК-4, УК-7 Низкий уровень УК -8, ПК-1 Низкий уровень
6	хорошо	студент демонстрирует: 1 вариант: УК-4, УК-7 Низкий уровень и УК -8, ПК-1 Базовый уровень или 2 вариант УК-4, УК-7 Базовый уровень и УК -8, ПК-1 Низкий уровень
7	хорошо	студент демонстрирует: УК-4, УК-7 Базовый уровень и УК -8, ПК-1 Базовый уровень
8	отлично	студент демонстрирует:



		УК-4, УК-7 Продвинутый уровень и УК -8, ПК-1 Базовый уровень
9	отлично	студент демонстрирует: УК-4, УК-7 Базовый уровень и УК -8, ПК-1 Продвинутый уровень
10	отлично	студент демонстрирует: УК-4, УК-7 Продвинутый уровень и УК -8, ПК-1 Продвинутый уровень

## 6.2 Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на лекционных и семинарских занятиях по активности студентов в дискуссиях, в ответах на вопросы, в разборах кейсов, решении задач, групповой работе.

Оценки за работу на лекционных и семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка показателя активности  $O_{\text{аудиторная}}$  определяется по совокупности данных за весь период обучения по данной учебной дисциплине.

Результирующая оценка за итоговый контроль в форме экзамена выставляется по следующей формуле,  $O_{\text{экс}}$  – оценка за контрольную работу непосредственно на экзамене:

$$O_{\text{итоговый}} = 0,4 \cdot O_{\text{экс}} + 0,6 \cdot O_{\text{аудиторная}}$$

Способ округления результирующей оценки в форме экзамена арифметический.

В диплом ставится результирующая оценка за итоговый контроль по учебной дисциплине.

## 7 Содержание дисциплины

Количество часов по темам соответствует тематическому плану.

### Блок I, 2-й модуль

#### 1. Раздел 1 Понятие «Управление временем»

Раздел		Тема		Количество часов			
				Лекций	Семинаров	Самостоятельной работы	Всего
I	Понятие «Управление временем»	1	На что уходит наше время?	1	2	4	7
		2	Составляющие эффективного тайм-менеджмента	1	2	4	7

#### Тема 1. На что уходит наше время?

Понятие и философия тайм-менеджмента.

**Рекомендуемая литература:**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.

**Тема 2. Составляющие эффективного тайм-менеджмента**

Тактическая и стратегическая эффективность.

**Рекомендуемая литература:**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.
3. Абульханова, К. А.; Березина, Т. Н. Время личности и время жизни, — Санкт-Петербург, 2001 г.
4. Болотова А. К. Психология организации времени, — Санкт-Петербург, Аспект Пресс, 2006 г.- 254 с.
5. Куликова Вера. Заставьте время работать на вас, — Москва, Центрполиграф, 2008 г.- 192 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр, решение задач.

2. Раздел 2. Целеполагание

Раздел		Тема		Количество часов			
				Лекций	Семинаров	Самостоятельной работы	Всего
II	Целеполагание	3	Причины и преимущества целеполагания	1	2	4	7
		4	Техники постановки целей	1	2	4	7

**Тема 1(3) Причины и преимущества целеполагания**

Методы планирования, самомотивация, борьба с ленью, эффективное управление рабочей нагрузкой.

**Рекомендуемая литература:**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.
3. Земун Ю. Хождение за три времени. Практика изменения своего прошлого и будущего, — Санкт-Петербург, АСТ, Сова, 2008 г.- 160 с.
4. Овсянко Д.В., Чернов Г.В., Воронцовский А.В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование, — Санкт-Петербург, 1992 г.
5. Франкл В. Человек в поисках смысла, – М., 1990 г.





## Тема 2(4) Техники постановки целей

Формулировка жизненных целей. Модели smarter, grow, pure. Система управления временем Бенджамина Франклина.

### Рекомендуемая литература:

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр, решение задач.

### 3. Раздел 3. Расстановка приоритетов

Раздел		Тема		Количество часов			
				Лекций	Семинаров	Самостоятельной работы	Всего
III	Расстановка приоритетов	5	Как выделить важное и отсеять лишнее	1	3	4	8
		6	Техники расстановки приоритетов	1	3	4	8

## Тема 1(5) Как выделить важное и ответить лишнее

Определение жизненных ценностей в личной и профессиональной жизни

### Рекомендуемая литература:

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.
3. Абульханова, К. А.; Березина, Т. Н. Время личности и время жизни, — Санкт-Петербург, 2001 г.
4. Амосов В. Н. Стресс и хроническая усталость. Как перестать нервничать и начать жить. Лучшие методы, — Санкт-Петербург, Вектор, 2009 г.- 128 с.
5. Земун Ю. Хождение за три времени. Практика изменения своего прошлого и будущего, — Санкт-Петербург, АСТ, Сова, 2008 г.- 160 с.
6. Овсянко Д.В., Чернов Г.В., Воронцовский А.В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование, — Санкт-Петербург, 1992 г.
7. Пахомова А. Я все успеваю! Как перестать ныть и начать жить с удовольствием, — Санкт-Петербург, Олма Медиа Групп, 2011 г.- 288 с.
8. Франкл В. Человек в поисках смысла, — М., 1990 г.

## Тема 2(6) Техники расстановки приоритетов

Расстановка приоритетов по Эйзенхауэру (анализ матрицы Эйзенхауэра), принцип Парето, метод АБВ-анализ (планирование и делегирование), метод многокритериальная оценка, метод «приоритизированный to do list» и др.



### Рекомендуемая литература:

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.
3. Аллен Самсон. Лошадь сдохла — слезь, или Как экономить время, —Москва, АСТ, АСТ МОСКВА, ХРАНИТЕЛЬ, 2007 г.- 140 с.
4. Брайан Трейси. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас, — Санкт-Петербург, Альпина Паблишерз, 2010 г.- 304 с.
5. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса, – Вильямс, 2007 г.-358 с.
6. Куликова Вера. Заставьте время работать на вас, — Москва, Центрполиграф, 2008 г.- 192 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр, решение задач.

#### 4. Раздел 4. Планирование времени

Раздел		Тема		Количество часов			
				Лекций	Семинаров	Самостоятельной работы	Всего
IV	Планирование времени	7	Структура рабочего времени	1	3	4	8
		8	Делегирование полномочий	1	3	4	8

#### **Тема 1(7) Структура рабочего времени**

Затраты рабочего времени. Методы определения затрат рабочего времени. Хронометраж, калибровка. Определение структуры рабочего времени. Основные области появления «пожирателей времени». Определение резервов времени.

Принципы и методы планирования рабочего времени (метод «Альпы»), планирование рабочего дня по Франклину, жестко-гибкий алгоритм планирования рабочего времени, «plan-chart», график Гантта, сетевое планирование для комплексных задач).

### Рекомендуемая литература:

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.
3. Болотова А. К. Психология организации времени, — Санкт-Петербург, Аспект Пресс, 2006 г.- 254 с.
4. Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие, — Санкт-Петербург, Альпина Паблишерз, 2010 г.- 328 с.

#### **Тема 2(8) Делегирование полномочий**

Делегирование полномочий. Факторы делегирования полномочий. Материализация делегирования. Типичные барьеры делегирования полномочий. Процесс эффективного делегирования полномочий. Карточка делегирования.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.
3. Бондаренко С., Бондаренко М. Офисный компьютер. Как делать больше, работая меньше, — Санкт-Петербург, Питер, 2008 г.- 304 с.
4. Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие, — Санкт-Петербург, Альпина Паблишерз, 2010 г.- 328 с.
5. Франк Яна. Муза и чудовище. Как организовать творческий труд, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
6. Коллектив авторов. Как стать эффективным руководителем // Harvard Business Review. 2006
7. У. Онкен-младший, Д. Уосс. Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна // Harvard Business Review. 2007

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр, решение задач.

## **Блок II, 3-й модуль**

Количество часов по темам соответствует тематическому плану.

### Раздел 1 Введение, история и принципы делового этикета

Определение понятия «этикет», «деловой этикет». История этикета и видов этикета. Принципы делового этикета. Роль и место делового этикета в формировании личного имиджа и имиджа организации. Золотые правила делового этикета Дж. Ягер.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Ковальчук, А.С. Основы имиджологии и делового общения: учебное пособие для студентов вузов / А.С.Ковальчук. - 3-е изд.; перераб. и доп. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 256 с.
2. Психология и этика делового общения: учебник / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. - 4-е изд.; перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 415 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр.

### Раздел 2. Приветствие и представление

Первое впечатление и роль приветствия в нем. Этикетные формулы приветствия и представления в деловой сфере. Рукопожатия при приветствии и представлении. Виды рукопожатий, уверенное рукопожатие. Визитки и их необходимость при приветствии /представлении. История появления визитных карточек. Виды визитных карточек: личная, деловая, комбинированная. Основные правила и требования к оформлению и представлению информации на визитных карточек. Обмен визитными карточками.

### Рекомендуемая литература:

1. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений : учебник / А.Я. Кибанов, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова. - 2-е изд. ; испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 424 с. - (Высшее образование).
2. Соловьёв, Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол / Э.Я.Соловьёв. - 6-е изд.; перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2009. - 208 с.
3. Кузнецов И.Н. Деловой этикет [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Н.Кузнецов; ЭБС Znanium. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 348 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004458-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=461190>. – Загл. с экрана.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр.

#### Раздел 3. Дресс-код

Понятие «дресс-код». Виды дресс-кода для разных деловых ситуаций. Функции «дресс-кода» в организации. Этапы разработки дресс-кода в организации. Введение дресс-кода в компании (правовой аспект). Примеры дресс-кода в разных компаниях.

### Рекомендуемая литература:

1. Колтунова, М.В. Язык и деловое общение: учебное пособие / М.В.Колтунова. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288 с.
2. Друкер, П. Практика менеджмента / П.Друкер; пер. с англ. И.Веригина; науч. ред. Н. Насикан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 406 с.
3. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 9 / С.Р.Филонович; науч. ред. А.И.Наумов; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 288 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр.

#### Раздел 4. Деловая переписка

Виды деловой переписки, типы писем по содержанию и назначению, правила их написания и оформления, общие правила при написании деловых писем, правила электронной деловой переписки.

### Рекомендуемая литература:

1. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина. - 6-е изд.; стер. - М.: Омега-Л, 2011. - 383 с. - (Высшая школа менеджмента).
2. Соловьёв, Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол / Э.Я.Соловьёв. - 6-е изд.; перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2009. - 208 с.
3. Кирсанова М. В. Деловая переписка [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / М.В.Кирсанова, Н.Н.Анодина, Ю.М.Аксенов; ЭБС Znanium. - 3-е изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 136 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009918-7. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=552471>. – Загл. с экрана.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр, решение задач.

#### Раздел 5. Телефонный этикет

Кто должен знать телефонный этикет, основные правила для принимающего звонки, основные правила для совершающего звонки, общие правила телефонного этикета, правила общения по рабочему и сотовому телефону.

##### **Рекомендуемая литература:**

1. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина. - 6-е изд.; стер. - М.: Омега-Л, 2011. - 383 с. - (Высшая школа менеджмента).
2. Соловьёв, Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол / Э.Я.Соловьёв. - 6-е изд.; перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2009. - 208 с.
3. Адаир, Д. О менеджменте и лидерстве / Д.Адаир; ред. Нил Томас; пер. с англ. Н.В.Яцюк. - М.: Эксмо, 2007. - 208 с. - (Библиотека эксперта).
4. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение: учебник. Т. 1 / Е.Н.Зарецкая. - М.: Дело, 2004. - 696 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр, решение задач.

#### Раздел 6. Основные принципы подбора и вручения деловых подарков

Виды деловых подарков: бизнес-сувениры, корпоративные подарки. Классификация подарков по Кибанову А. Основные принципы подбора и вручения деловых подарков. Стоимость подарков. Генерация идей подарков. Примеры разного типа подарков.

##### **Рекомендуемая литература:**

1. Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности / И.К.Рыженкова. - 2-е изд. - М.: Эксмо, 2014. - 271 с. - (Полный курс МВА).
2. Кузнецов И.Н. Деловой этикет [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Н.Кузнецов; ЭБС Znanium. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 348 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004458-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=461190>. - Загл. с экрана.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр.

#### Раздел 7. Этикет деловых приемов, столовый этикет

Виды деловых приемов: дневные, вечерние; официальные, неофициальные; приемы с рассадкой, без рассадки гостей. Характеристика приема каждого вида (цель, кол-во участников, время, продолжительность, меню, особенности организации). Основные задачи менеджера в процессе организации делового приема. Особенности сервировки стола. Основные принципы столового этикета.

##### **Рекомендуемая литература:**

1. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина. - 6-е изд.; стер. - М.: Омега-Л, 2011. - 383 с. - (Высшая школа менеджмента).
2. Гительман, Л. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение!: учебник / Л.Гительман. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 543 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр.

#### Раздел 8. Особенности делового этикета разных стран

Основные правила и принципы делового этикета разных стран, особенности приветствий, правил проведения деловых переговоров, столовый этикет.

##### **Рекомендуемая литература:**

1. Друкер, П. Практика менеджмента / П.Друкер; пер. с англ. И.Веригина; науч. ред. Н. Насикан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 406 с.
2. Сундин, Х. Организованный менеджер: вначале подумай - затем приступай к работе / Х.Сундин; пер. со швед. М.Н.Коняевой. - М : Финансы и статистика, 2002. - 160 с.
3. Ковальчук, А.С. Основы имиджологии и делового общения: учебное пособие для студентов вузов / А.С.Ковальчук. - 3-е изд.; перераб. и доп. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 256 с.

**Формы и методы проведения занятий по разделу:** проведение деловых игр.

## **8. Образовательные технологии**

При реализации лекционных занятий используются интерактивные технологии, при реализации семинарских занятий по отдельным темам используются активные и интерактивные формы проведения занятий - деловые и ролевые игры, разбор кейсов, тренинговые упражнения, круглые столы, дискуссии.

### **8.1 Методические рекомендации преподавателю**

Целями освоения дисциплины «Управленческие компетенции» являются ознакомление студентов с законами и принципами организации времени, обучение студентов методам организации своей деятельности, помощь студентам в выработке навыков самоорганизации.

Данные навыки и знания принципиально необходимы в деятельности, связанной с управлением, и при решении соответствующих научно-практических задач. Поэтому преподавателю необходимо особое внимание уделить проведению тренинговых и практических занятий по непосредственному формулированию целей и задач и их грамотному распределению.

При реализации таких форм учебных занятий, как практикумы и семинары по отдельным темам следует использовать активные и интерактивные формы проведения занятий - деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов, тестирование, психологические и иные тренинги.

Преподавателю следует оценивать работу студентов на семинарских занятиях по активности студентов. Активность может определяться преподавателем по фронтальному опросу студентов в течение каждого занятия. Оценки за работу на семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Итоговая оценка показателя активности определяется по совокупности данных за весь период обучения по данной учебной дисциплине.

### **8.2 Методические рекомендации студентам**

Самостоятельная работа студентов осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации самостоятельной работы студентов НИУ ВШЭ – Нижний Новгород», утвержденными УМС от 30.04.2014, протокол № 4».

При реализации таких форм учебных занятий, как практикумы и семинары по отдельным темам используются активные и интерактивные формы проведения занятий - деловые и

ролевые игры, разбор практических задач и кейсов, тестирование, психологические и иные тренинги.

## 9. Оценочные средства для итогового контроля и аттестации студента

### Пример задания текущего контроля «деловая игра» (блок I, 2-й модуль)

*(может быть изменено в соответствии с конкретными целями)*

#### Упражнение "Уборка офиса"

##### Инструкция

Вы являетесь руководителями подразделения завода "Российский металлург". Вчера в офисе завода отмечался юбилей одного из ваших коллег. Местом проведения был конференц-зал, но потом празднование распространилось по другим помещениям.

На предприятии давно и безуспешно ведётся борьба за аккуратное отношение сотрудников к технике, рабочим местам и офисному оборудованию. Работники довольно небрежны в отношении своего помещения. Они предпочитают есть и пить на своих рабочих местах, заливают чаем компьютеры, портят столы, в кабинетах то и дело бегают тараканы. Уборщицы ежедневно собирают грязную посуду по всем углам. Генеральный директор – человек импульсивный, но демократичный. Он часто на совещаниях прибегал к увещаниям и уговорам. Говорил, что такое отношение сотрудников к помещению, в котором они проводят большую часть дня не допустимо. Однако и его терпение не выдержало. Он сообщил за неделю до празднования, что если сотрудники не перестанут есть, пить и курить на рабочих местах, то уборкой офиса после торжественного мероприятия будут заниматься сами сотрудники.

Сотрудники прослушали это сообщение без особого внимания.

Но вчера вечеринка закончилась тем, что ген. директор сообщил, что, несмотря на его предупреждения, беспорядок в кабинетах и за их пределами продолжается, поэтому сейчас произойдёт жеребьёвка, и 4 сотрудников должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств. Качество уборки будет проверять лично в понедельник.

Вы – один из счастливиц, кому выпало убирать помещение.

Картина в офисе на сегодняшний день:

- паласы затоптаны
- посуда грязная
- раковина в туалете забита, кран не закручивается;
- на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая
- матерчатые жалюзи пожелтели от табака
- окна не мыты
- на потолках паутина
- по всему офису бегают тараканы, несколько раз видели крысу.

Всё это предстоит ликвидировать вашей группе сегодня, в субботу в течение 8-ми часов. В ходе предварительного обсуждения стало известно, что один из вас очень боится высоты, даже не может стоять на табуретке, у второго – аллергия на все виды бытовой химии (от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыханием), у третьего – очень плохое зрение, 4- не переносит насекомых и крыс(охватывает паника).

Известно, что:

- общая площадь офиса-300 кв. м, высота потолков-4м
- Окна-20штук(2,5м на 3м),снять шторы с одного окна-10 мин.,



повесить-10мин.Вымыть1 окно-30 мин.  
-В офисе-50 столов, вымыть каждый-5мин.  
-Вымыть посуду за всеми сотрудниками-2часа  
-снять паутину с потолков-3ч.  
площадь паласа-150м, пропылесосить-2ч.  
Время указано для выполнения работы одним человеком.

**У вас в распоряжении:**

1. моющие пылесосы-2шт.
- 2 Стремянки (высотой 2 м)-3шт.
- 3.Моющее средство для посуды-1банка
4. Бюджет на всю уборку-2 900 руб.

**Ваше индивидуальное задание:**

Самостоятельно составить письменный план уборки офиса на группу из 4 чел.  
Предварительно завхоз снабдил вас информацией с тел. и адресами о следующих услугах:

1. мойщики-1 400 руб.-1 чел. на день работы.
2. Уничтожение бытовых насекомых-560 руб., специалисты приезжают в течение 2 -х часов с момента вызова. Выполняют работу в течение 20 мин.  
После этого сутки ничего нельзя делать.
3. Крысоловы-420 руб. Приезжают через1 час после вызова, выполняют работу в течение 15 мин.
4. Сантехник-280 руб. приходит в течение 10 мин., выполняет работу за 15 мин.
5. стирка штор в течение дня-1120 руб., забирают в течение часа, привозят через 5 часов.
6. Магазин хоз. товаров в 15 мин. Ходьбы - можно приобрести всё необходимое для уборки (ср-во для мытья окон-50 руб., ср-во для мытья мебели-50 руб., тряпки, губки- по 30 руб., швабры-100 руб., средство от тараканов и крыс- от 20 до 300 руб., стремянка-200 руб.) Время на закупку-30 мин

**Тематика заданий текущего контроля (Блок II, 3-й модуль)**

В течение курса студенты выполняют домашнее задание. Их целью является знакомство с деловым этикетом, основными правилами делового этикета, историей делового этикета, принципами столового этикета, правилами вручения подарков партнерам и клиентам, принципами деловой переписки и телефонного этикета.

**10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Блок I, 2-й модуль**

**Основная литература**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
2. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент: Под редакцией Г. А. Архангельского — Москва, Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 г.- 304 с.

**Дополнительная литература**



1. Абульханова, К. А.; Березина, Т. Н. Время личности и время жизни, — Санкт-Петербург, 2001 г.
2. Ален Самсон. Лошадь сдохла — слезь, или Как экономить время, — Москва, АСТ, АСТ МОСКВА, ХРАНИТЕЛЬ, 2007 г.- 140 с.
3. Амосов В. Н. Стресс и хроническая усталость. Как перестать нервничать и начать жить. Лучшие методы, — Санкт-Петербург, Вектор, 2009 г.- 128 с.
4. Болотова А. К. Психология организации времени, — Санкт-Петербург, Аспект Пресс, 2006 г.- 254 с.
5. Бондаренко С., Бондаренко М. Офисный компьютер. Как делать больше, работая меньше, — Санкт-Петербург, Питер, 2008 г.- 304 с.
6. Брайан Трейси. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас, — Санкт-Петербург, Альпина Паблишерз, 2010 г.- 304 с.
7. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса, — Вильямс, 2007 г.-358 с.
8. Земун Ю. Хождение за три времени. Практика изменения своего прошлого и будущего, — Санкт-Петербург, АСТ, Сова, 2008 г.- 160 с.
9. Ибарра Э. Обретая Я : неординарные стратегии, изменяющие карьеру/пер. с англ. Ирины Матвеевой.-СПб.:Стокгольмская школа экономики,2005.
10. Куликова Вера. Заставьте время работать на вас, — Москва, Центрполиграф, 2008 г.- 192 с.
11. Овсянко Д.В., Чернов Г.В., Воронцовский А.В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование, — Санкт-Петербург, 1992.
12. Пахомова А. Я все успеваю! Как перестать ныть и начать жить с удовольствием, — Санкт-Петербург, Олма Медиа Групп, 2011.
13. Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие, — Санкт-Петербург, Альпина Паблишерз, 2010.
14. Сундин, Х. Организованный менеджер:Вначале подумай - затем приступай к работе/Пер. со швед. М. Н. Коняевой.-М.:Финансы и статистика,2002.
15. Траут, Райс. Позиционирование: битва за умы, — Питер, 2007 г.-157 с.
16. Франк Яна. Муза и чудовище. Как организовать творческий труд, — Санкт-Петербург, Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.- 272 с.
17. Франкл В. Человек в поисках смысла, – М., 1990 г.
18. Ягер Дж. Творческое управление временем в новом веке/пер. с англ. М. Шалунова; ред. А. Куницын, М. Савина.-М.:Альпина Паблишер,2003.

Статья в журнале:

Коллектив авторов. Как стать эффективным руководителем // Harvard Business Review. 2006

У. Онкен-младший, Д. Уосс. Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна // Harvard Business Review. 2007

## **Блок II, 3-й модуль**

### **Основная литература**

1. Гительман, Л. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение!: учебник / Л.Гительман. - М.: ИНФРА-М, 2016.
2. Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 218 с. - (Высшее образование – Бакалавриат).

3. Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности / И.К.Рыженкова. - 2-е изд. - М.: Эксмо, 2014. - (Полный курс МВА).

#### **Дополнительная литература**

1. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник / А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2006. - (Высшее образование).
2. Ковальчук, А.С. Основы имиджеологии и делового общения / А.С.Ковальчук.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
3. Колтунова, М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет: учебное пособие для вузов / М.В.Колтунова. - М.: «Экономическая литература», 2002.
4. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения / В.Н.Лавриненко. – М.: ЮНИТИ, 2001.
5. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева, Д.Н.Егорычев; под ред. Ю.П.Анискина. - 6-е изд.; стер. - М.: Омега-Л, 2011. - 383 с. - (Высшая школа менеджмента).

#### **Дополнительная литература для самостоятельного изучения дисциплины**

1. Алехина Ия. Имидж и этикет делового человека. – М.: Дело, 2001.
2. Андреев, В. Ф. Современный этикет и русские традиции : хороший тон в доме и семье, этикет общения, деловой этикет. – М.: Вече, 2005. - 400 с.
3. Баженова Е.В. Деловой этикет М.: АСТ Сова, 2009 - 190 с.
4. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений - Москва: Финансы и статистика, 2004
5. Воротынцева Т.В. Деловая e-mail переписка. Пять правил успеха. – Изд-во «Питер», 2012.
6. Джонсон К., Стоун Дж Дресс-код. Путеводитель по деловому стилю успешных женщин. Изд-во: Эксмо, 2005. – 208 с.
7. Карепина А.С. Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты. - Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», - 2011.
8. Киеня Р.В. Ограничения по принятию подарков в связи с исполнением служебных обязанностей / Р.В. Киеня // Отдел кадров. - 2012. - № 1. - С.64-73
9. Кирсанова М.В., Анодина Н.Н., Аксенов Ю.М. Деловая переписка: учебное пособие. – Изд-во «ИНФРА-М». – 2006.
10. Кузнецов, И. Н. Этикет / И. Н. Кузнецов. - Мн.: ТетраСистемс, 2003. - 416 с.
11. Ллойд К.Ф. Телефонный разговор с клиентом: как добиться успеха. – М., 1994.
12. Макаров Б.Ф. Деловой этикет и общение. Учебное пособие для вузов / Б.Ф. Макаров, А.В. Непогода. - М.: Юстицинформ, 2006. - 240 с.
13. Михалькевич Г.Н. Этикет международного общения: учебное пособие / Г.Н. Михалькевич - Минск: Кн. Дом, 2004. - 271 с.
14. Мэйсон, К. Китай: обычаи и этикет. – М.: АСТ : Астрель , 2009. - 95 с.
15. Подопригора М.Г. Деловая этика. - Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.
16. Рогова А.В. Столовый этикет в вопросах и ответах / А.В. Рогова, Б.А. Шардаков // Секретарь-референт. - 2007. - №11.
17. Русский язык делового общения / Под ред. И.А. Стернина. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 1994.
18. Соболева, В. 7 правил вручения подарков / В. Соболева // Секретарское дело. - 2010. - № 12. - С. 84.
19. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. - 5-е изд. - М.: Изд-во «Ось - 89», 2001. - 272 с.



20. Спраклинг Х. Искусство столового этикета / Х. Спраклинг. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 288 с.
21. Туркенич Н. Кодекс стиля. Справочник делового дресс-кода. Изд-во: Этерна. – 2010. – 184 с.
22. Туркенич Н., Шилова А. Дресс-код делового человека. От рассвета до заката. Изд-во: Бератор-Паблишинг, 2008. 184 стр.
23. Усов В.В. Деловой этикет: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / В.В. Усов. - М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 400 с.
24. Цолес, В. Германия: обычаи и этикет. – М.: АСТ : Астрель , 2009. - 94 с.
25. Черноскутов В.Е., Парфенова И.Ю., Ступак И.М. Этика деловых отношений: Учеб. пособие / В.Е. Черноскутов, И.Ю. Парфенова, И.М. Ступак.- Новосибирск : СибАГС, 2006.
26. Шеламова Г.М. Этикет делового общения М.: Академия, 2007 - 192 с

## 11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для лекций и семинаров используются мультимедийные технологии. Для проведения деловых игр, тренинговых упражнений, разбора кейсов используется раздаточный материал, распечатки тестов.

Разработчик программы

Блок I

Зинчак Е.В.

Блок II

Шубнякова Н.Г.

Карпычева С.В.