SciPress.ru

Научно-издательский центр
ОТКРЫТОЕ ЗНАНИЕ

Добросельский В.В.

Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки

Монография

Нижний Новгород
2018

Научно-издательский центр «Открытое знание»

Добросельский Владимир Владимирович

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ В ПРОЦЕССЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Монография

Нижний Новгород
2018

УДК 378
ББК 74.4

Ф 796

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор **Герасимов Б.Н.** (г. Самара)
доктор педагогических наук, профессор **Фирсова А.М.** (г. Нижний Новгород)

Добросельский В.В. Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджероввпроцессепрофессиональнойподготовки:монография/В.В. Добросельский. – Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2018. – 216 с.

ISBN 978-5-905946-96-7

Данное исследование направленно на один из основных вопросов современного экономико-управленческого образования, а именно успешное формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Так, в монографии изучено содержание современной профессиональной подготовки будущих менеджеров, определено содержание дефиниции «личностно-деловые качества менеджера», рассмотрены пути формирования данных качеств, а также создана модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. Результаты исследования подтверждены математико-статистической обработкой ($p<0,05$).

УДК 378
ББК 74.4

Печатается по решению редакционно-издательского совета НИЦ «Открытое знание»

ISBN 978-5-905946-96-7

© Добросельский В.В., 2018
© НИЦ «Открытое знание», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ 4
ВВЕДЕНИЕ 5
ГЛАВА 1. Теоретические проблемы формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров 12
1.1. Содержание и структура профессиональной подготовки будущих менеджеров 12
1.2. Определение содержания дефиниции «личностно-деловые качества менеджера» 24
1.3. Пути формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров ... 41
1.4. Модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки 52
Выводы по первой главе 65
ГЛАВА 2. Экспериментальная проверка модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки 68
2.1. Анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров на этапе констатирующего эксперимента 68
2.2. Реализация модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки 79
2.3. Сравнительный анализ результатов педагогического эксперимента 105
Выводы по второй главе 113
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 116
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 121
ПРИЛОЖЕНИЯ 141

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

З. е. – зачётные единицы.
КГ – контрольная группа.
КГ конст. – контрольная группа (результаты констатирующего этапа).
КГ контр. – контрольная группа (результаты контрольного этапа).
ОПОП – основная профессиональная образовательная программа.
ОК – общекультурная компетенция.
ОПК – общепрофессиональная компетенция.
ПК – профессиональная компетенция.
ППК – профессионально-прикладная компетенция.
ТСО – технические средства обучения.
ИКТ – информационно-коммуникационные технологии.
ФГОС ВО – Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования.
Образовательная организация – образовательная организация сферы высшего образования (высшее учебное заведение).
ЭГ – экспериментальная группа.
ЭГ конст. – экспериментальная группа (результаты констатирующего этапа).
ЭГ контр. – экспериментальная группа (результаты контрольного этапа).
X^2 – критерий К. Пирсона хи-квадрат.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Стратегические цели образования в России на сегодняшний день связаны с проблематикой поиска новых путей преодоления проблем современного профессионального образования, поиска возможностей повышения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров, повышения эффекта от обучения у всех участников образовательного процесса. На основании положений Конституции Российской Федерации (от 12 декабря 1993 г.); Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [252]; Национальной доктрины образования в Российской Федерации (постановление Правительства РФ №751 от 04.10.2000 г.) [186]; Всемирной декларации ЮНЕСКО о высшем образовании для XXI века (09.10.1998) [324] и концепции Федеральной целевой программы «Социально-экономического развития Республики Крым и г. Севастополя до 2020 года» от 31.07.2014 г. № 1442-р [185], определены перспективы и направления развития образования в контексте высшей школы, развития способностей обучающихся, в том числе и формирования личностно-деловых качеств. Данная тенденция отражена и в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) [195], согласно которому будущий менеджер должен быть способен: к коммуникации в устной и письменной формах для решения межличностного и межкультурного взаимодействия; способен к самоорганизации; должен уметь находить организационно-управленческие решения и обладать готовностью нести за них ответственность (с позиций социальной значимости принимаемых решений); проектировать организационные структуры; участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организации; планировать и осуществлять мероприятия; распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; осуществлять деловое общение и публичные выступления, уметь вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку, поддерживать коммуникации; владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также в целях организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Одной из главных проблем менеджмента является вопрос руководства. Человек, занимающий руководящую должность, так или иначе, имеет дело с людьми, при помощи которых он стремится достичь поставленных перед ним целей. Однако многим руководителям не всегда хватает достаточного уровня влияния, качества сформированных компетенций, для того чтобы суметь повлиять на своих подчинённых, коллег, вышестоящее руководство. Современные изменчивые условия социально-экономической среды и рынка труда требуют от будущих менеджеров способностей, которые направлены на эффективное выполнение поставленных организацией целей. Так, необходимой особенностью эффективного менеджера на сегодняшний день является соотношение личностных и деловых качеств, наличие которых

позволяет ему выполнять свою работу более эффективно. В связи с этим, одним из основных приоритетов в подготовке будущего менеджера является формирование личностно-деловых качеств, которые помогут в его профессиональной деятельности, сделают его более конкурентоспособным и компетентным специалистом на рынке труда.

Для решения данных задач необходимо произвести поиск новых средств, форм и методов обучения будущих менеджеров, которые смогут повысить их профессиональный уровень, сформировать личностно-деловые качества. Из этого следует, что перед высшим экономико-управленческим образованием ставится цель формирования высокого уровня работников сферы управления, способных к эффективному выполнению своей деятельности.

Проблема исследования и степень её разработанности. Вопрос о формировании качеств в обучении человеческих ресурсов начал применяться не так давно. В конце XX-начале XXI вв. вопрос о личностно-деловых качествах появился в научных исследованиях по экономико-управленческой тематике. На сегодняшний день вопрос формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров недостаточно разработан. В соответствии с этим были сформулированы направления монографического исследования, выраженные в определении педагогических условий необходимых для формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки, условий позволяющих сформировать компетентного и конкурентоспособного менеджера; определение особенностей изменения системы профессиональной подготовки для обеспечения результативности и повышения эффективности процесса формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

Понятие «личностно-деловые качества» используется различными теоретиками и практиками экономико-управленческих и психолого-педагогических дисциплин при оценке эффективности осуществления менеджерами своих качеств в рабочей среде. Задачей педагогики высшей школы, как науки является выявление закономерностей формирования данных качеств, установление причинно-следственной связи и обеспечения необходимых условий для их формирования.

Психологи, педагоги, теоретики экономики и управления занимались исследованиями различных элементов структуры личностно-деловых качеств. Среди них можно выделить изучение личностно-деловых качеств как:

– совокупности характерных черт, необходимых для высокой продуктивности (представлено в работах таких исследователей как Е. А. Винарчик [38]; А. О. Галинова и В. А. Варакина [47]; Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73]);

– явления, которому присущи психологические особенности в профессиональной деятельности (Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73]; А. К. Оганян [167], С. А. Токтыбаева [244], Г. С. Якушенко [293]);

– явления, которому присущи педагогические особенности в профессиональной деятельности менеджера (Е. В. Лёвкина и Е. С. Иванцова [137], А. А. Урбанович [249], В. М. Шепель [283]);

– явления, которому присущи коммуникативные особенности в профессиональной деятельности С. З. Кабулова [105]; Е. В. Лёвкина и Е. С. Иванцова [137]; Н. В. Разнова и Г. Ф. Яричина [201]; М. Ф. Шведова [280]; В. М. Шепель [283];

– интегративного состояния работника, отражающего высокую степень профессионализма (А. А. Урбанович [249]; В. М. Шепель [283]).

Педагогической идеей осуществления образовательного процесса

являются идеи:

– изучения особенностей преподавания экономико-управленческих дисциплин (Е. Ю. Бикметов, Е. В. Кузнецова, И. Я. Рувенный [19], Г. В. Ильченко, Д. В. Маковскина, К. В. Шаповалов [100], В. И. Крамаренко, Н. Н. Панова, Ю. Т. Туляков, Г. А. Гужва [123], Т. Е. Лебедева [136] Н. П. Хвесеня и М. В. Сакович [257]);

– путей профессионального формирования будущих менеджеров (Е. Ю. Айрапетова [4], В. Н. Буданов [30], С. В. Воронова [43], Н. С. Дулова [76], О. А. Зарубина [89], Г. М. Золотарёва [92], Карасёва Саяд Акиф кызы [110], О. Ю Михайлова [154], Е. В. Могилевская [156], Е. Ю. Фирсова [254]);

– изучения профессиональной подготовки будущих менеджеров (Е. Ю. Айрапетова [4], А. А. Бычков [31], М. В. Куимова [130], В. Ю. Саляхов [213], О. В. Шкурко [286] и С. А. Маврин [285]).

Исходя из теоретического анализа проблемы и обобщения практики обучения, можно сделать вывод о том, что в формировании личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки **сложились противоречия между:**

– подготовкой будущих менеджеров и эклектичной системой формирования личностно-деловых качеств, через изучение разных предметов в процессе профессиональной подготовки;

– новыми условиями времени и рынка труда, которые требуют сформированности личностно-деловых качеств на высоком уровне и широким использованием традиционных методов в обучении будущих менеджеров;

– отсутствием ряда предметов в учебных планах образовательных организаций, и компетенций во ФГОС ВО которые должны быть направлены на формирование компонентов личностно-деловых качеств;

– наличием государственного заказа на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров и отсутствием современной концепции их формирования в процессе профессиональной подготовки.

Выделены противоречия определяющие **проблему исследования –** какие формы, методы, средства и педагогические условия обеспечивают формирование личностно-деловых качеств у обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата).

Анализ состояния проблемы формирования будущих менеджеров свидетельствует о недостаточном уровне сформированности личностно-деловых качеств. Таким образом, актуальность исследования и недостаточная разработанность обозначенной проблематики вызывают необходимость научного обоснования и моделирования формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. Это обусловило выбор **темы монографического исследования:** «**Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки».**

Цель исследования заключается в научном обосновании, теоретической разработке и апробации экспериментальной модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

Объект исследования – профессиональная подготовка будущих менеджеров в условиях высшей школы.

Предмет исследования – формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

В соответствии с целью, объектом, предметом и выдвинутой гипотезой определены следующие **задачи исследования:**

1. Раскрыть содержание и структуру современной профессиональной подготовки будущих менеджеров на основе анализа отечественного и зарубежного опыта, уточнить основные понятия объекта исследования;

2. Определить содержание, структуру и функции личностно-деловых качеств будущих менеджеров, уточнить основные понятия предмета исследования;

3. Определить пути формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки;

4. Экспериментально проверить эффективность модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки, осуществить математико-статистическую обработку результатов;

5. Разработать и внедрить в практику образовательных организаций факультатив по формированию личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

Методологическую основу исследования составляют следующие подходы: системный (который позволяет рассматривать профессиональную подготовку будущих менеджеров, как целостное, системное, педагогическое явление); компетентностный (направленный на эффективное достижение менеджером своих целей, личной ориентацией на постоянное развитие); деятельностный (рассматривающий психолого-педагогические особенности управленческого труда менеджера в аудиторных условиях); личностно-ориентированный (направленный на определение индивидуальных особенностей обучения будущих менеджеров).

На общеэкономическом уровне используются идеи и положения о природе профессиональной деятельности, компетенциях менеджера в трудовой деятельности, его деятельностной природе, коммуникации, лидерстве, личностно-деловых качествах в профессии и определяющей роли менеджеров, в социально-экономической среде (Р. Л. Дафт [68], У. Э. Деминг [69], П. Ф. Друкер [75], С. Д. Ильенкова [99], С. М. Ионова [103], Л. М. Карамушка [109], Г. В. Щёкин [289; 290]). На общенаучном уровне использованы факты об экономике и управлении (А. А. Бревнов [29], О. С. Виханский и А. И. Наумов [40]); на конкретнонаучном уровне исследование основывается на концептуальных положениях о личностно-деловых качествах кадров сферы управления (Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73], Е. В. Лёвкина и Е. С. Иванцова [137], А. К. Оганян [167], С. А. Токтыбаева [244], А. А. Урбанович [249]; В. М. Шепель [283]).

Теоретической основой исследования являются концептуальные положения теории познания, философии и психологии человеческой деятельности, теории личности её развития и становления в процессе обучения и воспитания; использования деятельностного подхода в целях развития личности, который характеризует условия формирования данных качеств (Б. Б. Айсмонтас [5; 6], Г. Атанов [11], А. А. Бычков [31], Л. С. Выготский [45], В. В. Давыдов [66], С. И. Охота [171], С. Л. Рубинштейн [208]; Н. Ф. Талызина [238], А. В. Чернега [268]); системного подхода к организации образовательного процесса (И. В. Блауберг и Э. Г. Юдин [20], Т. Е. Веденская [36], Н. Н. Глухова [56], Б. В. Науменко [160], Т. Г. Трушникова [246]) и системного подхода в высшем образовании (М. И. Магомедов [143], Б. В. Науменко [160]); концепций образования в высшей школе (В. А. Сластёнин и В. П. Каширин [222]); личностно-ориентированного подхода в образовании (Л. М. Дыбкова и Н. Б. Евтух [70], К. С. Жижин [83], Л. В. Малышева [147], В. В. Нестеренко [162], Ю. А. Плотоненко [180], Т. Л. Савченко [212],

В. В. Сериков [218], Л. Г. Сутягина [234]); компетентностного подхода в образовании (А. А. Алдашева [8], З. М. Большакова и Н. Н. Тулькибаева [25], Д. В. Васильева и Л. В. Попова [34], Е. В. Замара [87], Э. Ф. Зеер [91], И. А. Иваненко [94], Н. Н. Каримова [112], Н. А. Краль [122], Т. И. Мельникова [150], Т. Б. Михеева [155]); теоретические положения касательно личностно-деловых качеств (Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73], Е. В. Забуга, И. В. Коваль, Э. В. Кармацкая и О. И. Коваль [86], С. З. Кабулова [105], Е. В. Лёвкина и Е. С. Иванцова [137], А. А. Максимова, И. В. Коваль, Е. В. Забуга, Э. В. Кармацкая и О. И. Коваль [145], О. В. Оптрятова [169], Н. В. Разнова и Г. Ф. Яричина [201], М. С. Толстова, А. Д. Кононыхина и Л. А. Холопова [245], А. А. Урбанович [249], А. В. Чемякина [265], Е. А. Шарабокова и Е. В. Слепцова [277], М. Ф. Шведова [280], В. М. Шепель [283], Г. С. Якушенко [293]).

Методы исследования. Для достижения поставленной цели, решения выдвинутых задач на различных этапах исследования были использованы такие методы: теоретические (анализ профессиональной и психолого-педагогической литературы, поисково-библиографический метод изучения литературы по обозначенной тематике, учебных и учебно-методических пособий, энциклопедических словарей, монографий, материалов конференций; обобщение, классификация и систематизация научной литературы с целью определения и обобщения ведущих направлений исследования и выявления состояния профессиональной подготовки); эмпирические (анкетирование, тестирование, педагогический эксперимент, беседы с целью выявления качественных изменений и педагогических условий эффективного формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров); общенаучные (анализ, систематизация и классификация научных материалов с целью определения источников и основных направлений развития личностно-деловых качеств, позволяющих установить временные и пространственные границы научного исследования); педагогический эксперимент (необходим для апробации факультатива направленного на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки) и математико-статистические методы (математико-статистическая обработка результатов данных эксперимента в целях формирования выводов, рекомендаций и определения путей дальнейшего формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки).

Научная новизна исследования заключается в том, что впервые научно обоснована модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; разработаны критерии (когнитивно-психологический, коммуникативный, коллективный, обучающий, оценочный), показатели и уровни сформированности личностно-деловых качеств у будущих менеджеров (высокий, средний, низкий); уточнены сущность и структура личностно-деловых качеств, как показатель высокой степени компетентности и конкурентоспособности будущих менеджеров; дальнейшее развитие получили теоретические основы формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; получено новое знание о сущности и своеобразии форм, методов и средств формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; доказана реальность функционирования модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; определены особенности формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе

освоения содержания факультатива «Личность менеджера»; обоснованы основные положения методики формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; разработаны критерии, показатели и уровни сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров; уточнено содержание понятий «менеджмент», «менеджер», «компетенция», «компетентность», «личность», «деловитость», «деловые качества», «личностные качества», «деловые качества менеджера», «личностные качества менеджера», «личностно-деловые качества менеджера»; выведена научная новизна в определении и содержании самостоятельно-групповой формы обучения; получено новое знание в осуществлении обучения в гибкой форме на основе ресурсов оффлайн-вебинаров, выделена форма самостоятельного обучения будущих менеджеров с использованием ресурсов видеокниги, в том числе уточнено определение понятия «видеокнига», понятия «образовательный сайт», выведено новое определение понятия «оффлайн-вебинар», уточнено понятие «видеокейс». Определена необходимость внедрения в Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра) изменений в целях повышения эффективности обучающихся в виде педагогической и лидерской компетенций.

Обобщения и выводы исследования дополняют представления педагогической науки о возможностях формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; подтверждено, что выработка личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки реализуема.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработан теоретический, категориальный и категориально-диагностический аппарат исследования, который позволил выявить эффективность реализации модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; разработан факультатив «Личность менеджера» и его научно методическое сопровождение, выведены новые формы и средства обучения будущих менеджеров. Прошедшие опытно-экспериментальную проверку модель и педагогические условия формирования личностно-деловых качеств могут быть использованы в образовательном процессе высшей школы; в лекционно-просветительской работе; в подготовке управленческих кадров в высших учебных заведениях разного уровня аккредитации; при написании квалификационных курсовых работ, выпускных квалификационных работ, диссертаций, монографий по педагогике и менеджменту, научно-методических и учебных пособий по личностно-деловым качествам, межличностным коммуникациям; в преподавании курсов: «Менеджмента», «Управления персоналом», «Педагогики», «Психологии», «Коммуникативного менеджмента».

Апробация результатов исследования осуществлена на следующих конференциях: «Молодёжь и наука: материалы международной научно-практической конференции» (Нижний Тагил, 2015); “The modern world: experience, problems and prospects: materials of the II international research and practice conference” (США, Калифорния, Лос-Гатос, 2016); «Образование и наука без границ: конвергенция социально-гуманитарных и естественно-технических наук» (Орёл, 2016); «Новая наука как результат инновационного развития общества» (Сургут, 2017); «Актуальные проблемы профессионального образования в Республике Беларусь и за рубежом» (Беларусь, Витебск, 2017); “International conference on modern researches in science and technology” (Германия, Берлин, 2017); «Инновационные научные исследования: теория,

методология, практика» (Пенза, 2017).

Основные положения и результаты исследования были внедрены в образовательный процесс образовательных организаций Крыма.

Достоверность результатов исследования обеспечивается рассмотрением широкого круга научно-исследовательских источников к обозначенной проблематике исследования; проверкой выдвинутых теоретических положений в экспериментальной деятельности; адекватностью методологических подходов специфики рассматриваемой проблематики данного исследования, цели, задачам, объекту и предмету исследования.

Публикации. Основные результаты исследования отражены в 18 публикациях, 6 из которых опубликованы в научных изданиях из перечня ВАК России; 12 опубликовано в других научных изданиях и конференциях (в том числе две статьи в коллективных монографиях, три за рубежом).

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ

1.1. Содержание и структура профессиональной подготовки будущих менеджеров

Современная образовательная система Российской Федерации находится в состоянии небольших, но в то же время постоянных изменений. Изменения в законах об образовании, в содержании основных профессиональных образовательных программ (далее ОПОП), Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (далее ФГОС ВО) и прочие факторы демонстрируют отсутствие определённого набора требований к осуществлению профессиональной подготовки, также значительное влияние на изменения образовательной среды оказывают требования рынка труда. Так, к процессу профессиональной подготовки должны разрабатываться и внедряться новые формы, методы, средства и мероприятия осуществления образовательных услуг.

На сегодняшний день одной из самых востребованных профессиональных групп является менеджмент. Менеджер – это работник сферы управления, основной деятельностью которого является достижение поставленных целей при помощи использования имеющихся в его распоряжении ресурсов, в том числе и человеческих. В профессиональной сфере одной из наиболее распространенных дипломированных групп менеджеров на сегодня является квалификация «бакалавр-менеджер».

В связи с этим для дальнейшего исследования подготовки будущих менеджеров возникает необходимость раскрытия содержания дефиниций «менеджмент» и «менеджер». Подробное внимание теории менеджмента и определению понятия «менеджмент» уделяли внимание исследователи: А. А. Бревнов [29], О. С. Виханский и А. И. Наумов [40], Р. Л. Дафт [68], П. Ф. Друкер [75], С. Д. Ильенкова [99], С. М. Ионова [103], Г. В. Щёкин [289; 290], Л. М. Карамушка [109]. Изучением управления и профессиональной деятельности менеджеров в организациях различных сфер и уровней управления, а также раскрытием содержания понятия «менеджер» занимался ряд исследователей (исследования: [39; 40; 42; 64; 68; 74; 75; 106; 109; 216; 289; 290]).

Оперируя понятиями «менеджмент» и «менеджер» многие специалисты, связанные со сферой управления в различных социально-экономических видах деятельности или косвенно связанные с работой управленческих кадров, не дали чёткое описание данных дефиниций, хотя зачастую используют его. Так, в настоящее время термин «менеджмент» выступает своеобразным аналогом термина «управление», тем самым основной проблемой на сегодня является отсутствие понимания различий в данных терминах. Согласно определению Е. П. Гусевой [64]: «Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент – его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций» [64, с. 18]. Так, термин «управление» применяется в более широкой тематике, а термин «менеджмент» применим в области управления организованными системами различного масштаба и их элементами. Термин «управление» возможно применить к таким видам человеческой деятельности как управление автомобилем, эмоциями, и т. д., а также во многих научных областях (математика, кибернетика, физика). Так «управление» представляет

собой узкое понятие, не отражающее всего содержания деятельности системы.

Управление планированием, управление организацией, мотивацией, контролем, пересечение этих элементов деятельности (планирование организационного построения, мотивационный мониторинг и так далее), управление коммуникативными процессами, пронизывающими все организационные процессы, рациональному использованию имеющихся ресурсов, принятию эффективных решений. Сведение воедино перечисленных выше элементов принято называть менеджментом. Так, термин «менеджмент», в отличие от термина «управление», может пониматься более глубоко и означать науку управления, тип человеческой деятельности, профессиональную группу, вид практической деятельности.

Изучение определения «Менеджмент», на основе анализа ряда определений отражено в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Определение термина «Менеджмент» в работах разных исследователей

№	Трактовка понятия	Исследование
1.	«Менеджмент – управление производством и предпринимательством, совокупность принципов, форм, методов, приёмов и средств управления деятельностью и производственным персоналом предприятия с использованием достижений науки и практики управления, передового опыта» [29, с. 477].	Бревнов А. А. Основы экономической теории [29].
2.	«Современный менеджмент – группа лиц, осуществляющих, в рамках предприятия (организации) предпринимательские и управленческие функции» [42, с. 42].	Воронина Э. М. Менеджмент предприятия и организации [42].
3.	«Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами» [68, с. 18].	Дафт Р. Л. Менеджмент [68].
4.	«Менеджмент – это задачи. Менеджмент – это дисциплина. И вместе с тем менеджмент – это люди» [75, с. 54].	Друкер П. Ф. Менеджмент [75].
5.	«Менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации» [99, с. 5].	Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА [99].
6.	«Менеджмент – это управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.)» [289, с. 789].	Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом [289].

Друкер П. Ф. [75] считал менеджмент, вероятно, одним из самых важных изобретений XX века. Указывая на то, что в начале XX века в США открывались первые бизнес школы, не было ни одного курса менеджмента, многие сталкивались с множеством ошибок в данной сфере. Тем самым, он указывал на значимость обучения по данному направлению. Согласно триаде П. Ф. Друкера [75]: «Менеджмент – это задачи. Менеджмент – это дисциплина. И вместе с тем менеджмент – это люди» [75, с. 54]. Данную триаду можно трактовать следующим образом: менеджменту нужно учиться, в основе менеджмента лежит постоянное решение задач и тесная работа с людьми, при помощи которых задачи можно решать эффективнее.

Согласно определению С. Д. Ильенковой и В. И. Кузнецова [99]

менеджмент следует понимать как человеческую особенность, выраженную в способности использовать трудовые ресурсы организации для достижения поставленных целей. Авторы также приводят формулу менеджмента (триаду), согласно которой: «Менеджмент = искусство + опыт + обучение» [99, с. 5]. По мнению А. А. Бревнова [29], основными факторами, соприкасающимися с менеджментом, являются производство и предпринимательство, для осуществления которых необходимая база таких ресурсов как информация (формы, методы и приёмы), средства управления и человеческие ресурсы, и т. д.

Согласно определению известного американского исследователя в области менеджмента Р. Л. Дафта [68], в функции менеджмента включены планирование, организация, мотивация и контроль при рациональном использовании имеющихся организационных ресурсов (рисунок 1.1.).

Исходя из данного определения, можно понять, что деятельность менеджера заключается в способности ориентироваться на цель, действовать в направлении её достижения. Так, менеджер (осознанно или неосознанно) осуществляет деятельность посредством планирования, организации, мотивации (лидерства) и контроля.

Согласно данному определению, менеджмент представляется в качестве процесса, окончанием или же его результативной точкой является конкретный результат в виде полученной продукции и достигнутых результатов. Менеджмент является системой, состоящей из отдельных частей, элементов, структура которых направлена на обработку входящих в неё ресурсов и их трансформацию в конечный результат. Карамушка Л. М. [109] существенно дополнила данное определение, включив в процесс менеджмента коммуникацию, которая пронизывает все элементы организационной системы и принятие решений, которое сопутствует каждому организационному действию. Так, весь процесс профессиональной деятельности менеджера пронизывают коммуникации, а также постоянный процесс принятия решений. В профессиональной деятельности менеджер, прежде всего, работает с людьми. Человек – основа любой организации. Поэтому во всех организационных системах присутствуют мотивационные и коммуникативные процессы, так или иначе координируемые формальным или неформальным лидерством менеджера.

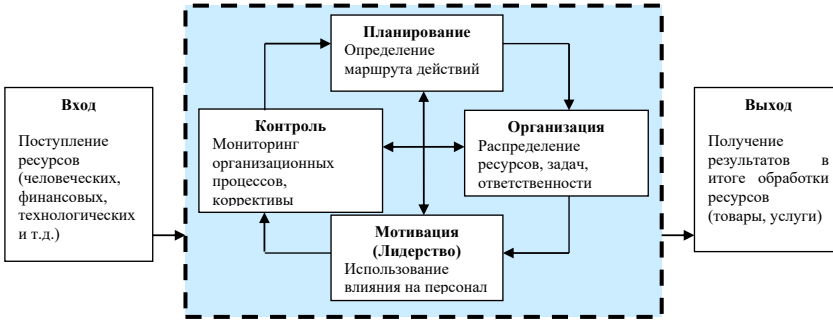


Рис. 1.1. Процесс менеджмента по Р. Л. Дафту

Изучение определения «менеджмент» на основе анализа ряда определений отображено в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

Определение дефиниции «Менеджер» в различных исследованиях

№	Трактовка понятия	Исследование
1.	«Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации» [40, с. 27].	Виханский О. С., А. И. Наумов Менеджмент [40].
2.	«Менеджеры – это особое профессиональное сообщество, обеспечивающее максимальную продуктивность ресурсов и несущее ответственность за организацию научно-технического прогресса и эффективность всей экономической жизни» [74, с. 4].	Дорофеев В. Д. Менеджмент [74].
3.	«Менеджеры – это руководители, то есть сотрудники организации, имеющие непосредственных подчинённых или работников» [106, с. 48].	Казанцев А. К., В. С. Кабаков, А. А. Николаенко, А. В. Пужаев, А. Х. Серова Общий менеджмент [106].
4.	«Менеджер (от англ. manager – управитель) – специфическая профессия, которая требует склонности к предпринимательской деятельности, знаний в сфере финансов, рынка, кредита и денежного обращения, валютных операций и налогового законодательства» [216, с. 291].	Семенов В. Ф., І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка Загальний курс агробізнесу [216].
5.	«Менеджер – это лидер, яркая личность, решительный, целеустремлённый, уверенный в себе и способный брать ответственность на себя. Основу профессионализма менеджера составляет способность к постоянному саморазвитию» [245].	Толстова М. С., А. Д. Кононыхина, Л. А. Холопова Менеджер и его качества [245].
6.	«Менеджер – это наёмный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий исполнительной властью и не являющийся владельцем компании» [290, с. 247].	Щокін Г. В. Теория і практика управління персоналом [290].

Согласно мнению авторов учебного пособия «Общий менеджмент» [106], менеджер является работником организации, таким же ресурсом в её руках, как и другие люди, однако имеющим властные полномочия и определённый круг обязанностей, в решении которых он использует имеющиеся ресурсы.

В соответствии с вышеуказанными терминами можно определить, что менеджер – это профессионально обученный работник экономико-управленческой сферы деятельности, суть деятельности которого связанная с планированием, организацией, мотивацией (лидерством), контролем, коммуникацией и принятием решений; содержание работы которого тесно связано с человеческим фактором и его рациональным использованием, как и ряда других ресурсов.

В дальнейшем, определив дефиниции «менеджмент» и «менеджер», возникает необходимость изучения процессов их подготовки. Так, изучением профессиональной подготовки менеджеров занимались Е. Ю. Айрапетова [4], А. Б. Боровский и. А. Грабская [27], А. А. Бычков [31], М. В. Куимова [130], В. Ю. Саляхов [213], О. В. Шкурко [286] и С. А. Маврин [285]. Отдельное исследование профессиональной подготовки бакалавров-менеджеров проведено в исследовании М. В. Куимовой [130], однако в нём описаны только необходимые (по мнению автора [130]) качества выпускников, прошедших подготовку по программам бакалавриата.

Согласно книге «Тесты и методики деловых игр для менеджера» [27], обучение менеджменту представляет собой достаточно сложный и

многоплановый процесс. Так, спектр рассмотрения необходимости обучения менеджменту начинается от утверждения, что менеджером можно только родиться, до сравнения менеджмента с точными профессиями (физикой и медициной). «Соответственно, широк и спектр качеств, которыми, по мнению специалистов должен обладать хороший менеджер» [27, с. 4]. Требования, выдвигаемые к профессиональной подготовке будущих менеджеров, должны находиться в прямой связи с потребностями современной социально-экономической среды. Современный рынок труда Российской Федерации актуализирует потребность в квалифицированных, компетентных и конкурентоспособных менеджерах, развитых личностно-деловых качеств.

Настоящее положение дел свидетельствует о том, что будущие бакалавры-менеджеры проходят профессиональную подготовку в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата). В январе 2016 года вышла новая версия ФГОС ВО (с поправками от 20.04.2016), определившая необходимость отхода от академического бакалавриата и подготовки прикладных бакалавров-менеджеров. В связи с этим, возникает необходимость осмыслить качества и устойчивые психологические характеристики бакалавров-менеджеров. В новой версии ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) отсутствует упоминание о подготовке академических бакалавров, что свидетельствует об упразднении данной квалификации. На данный момент стандарт направлен на полноценную реализацию профессиональной подготовки прикладных бакалавров менеджмента.

В область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, включены организации различных организационно-правовых форм (коммерческой и некоммерческой направленности), а также органы государственного и муниципального управления. Учитывая специфику данных областей деятельности, основными функциями бакалавров-менеджеров в данных организациях являются исполнение и координация проведения организационно-технических мероприятий, контроль и управление реализацией оперативных управленческих решений, менеджмент информационных потоков, осуществление предпринимательской деятельности.

Главным изменением образовательных стандартов на сегодняшний день является переход к компетентностному подходу процесса формирования будущих менеджеров. Как и ранее, существует понятие триады: «знания, умения и навыки», однако теперь они только отражают готовность к осуществлению профессиональной деятельности (компетенций). Это изменение следует понимать как трансформацию обозначенной триады в определённый результат – компетенцию. Данные меры были предприняты с целью повышения активности образовательных организаций в плане реакции на запросы внешней среды к подготовке будущих менеджеров. Таким образом, следующим шагом в данном исследовании является определение сущности содержания дефиниций «компетенция», «компетентность», «компетентность менеджера». Данные дефиниция являются критериями определения содержания подготовки и деятельности выпускника-менеджера.

Весомый вклад в изучении теоретико-методологических особенностей компетентностного подхода осуществил ряд авторов (исследования: [8; 25; 34; 87; 91; 94; 112; 122; 150; 155; 219; 220; 228]. В таблице 1.3. приведены различные трактовки понятия «компетенция».

Таблица 1.3.

Определение понятия «Компетенция» в различных исследованиях

№	Трактовка понятия	Исследование
1.	«Включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, необходимых для качественно, продуктивной деятельности по отношению к ним» [34].	Васильева Д. В., Попова Л. В. К проблеме формирования профессиональной компетентности воспитателей дошкольной образовательной организации [34].
2.	«Так, С. Е. Шипов и И. И. Агапов отмечают: «Под компетенцией мы понимаем общую способность и готовность личности к деятельности, основанные на знаниях и опыте, которые приобретены благодаря обучению, ориентированные на: самостоятельное участие личности в учебно-познавательном процессе, а также направленные на её успешное включение в трудовую деятельность» [87, с. 1318].	Замара Е. В. Компетентностный подход к подготовке менеджеров туристических услуг [87].
3.	«Компетенции – обобщенные способы действий, обеспечивающие продуктивное выполнение профессиональной деятельности» [91, с. 5].	Зеер Э. Ф. Компетентностный подход как методологическая позиция обновления профессионального образования [91].
4.	«Компетенции – это ожидаемые и измеряемые конкретные достижения студентов (выпускников), которые определяют, что будет способен делать студент (выпускник) по завершении всей или части образовательной программы» [122, с. 83].	Краль Н. А. Формирование и оценка профессиональных компетенций в подготовке будущего управленца-менеджера [122].
5.	«Компетенция – это качество, характеризующее способность индивидуума к успешной деятельности с учётом социальной значимости и рисков окружающей среды и позволяющее получать необходимые результаты» [150, с. 124].	Т. И. Мельникова Компетентностный подход к подготовке финансовых менеджеров [150].
6.	«Компетенции есть базовые качества людей и обозначают «варианты поведения» или мышление, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени» [228, с. 9].	Спенсер С. М., Л. М. Спенсер-мл. Компетенции на работе [228].

Как видно из приведённых в таблице 1.3. данных, трактовка понятия «компетенция» далеко не однозначна, так, Э. Ф. Зеер [91] под компетенцией понимает способность действовать тем или иным образом, что позволяет продуктивно выполнять профессиональную деятельность.

Замара Е. В. [87], ссылаясь на исследования С. Е. Шипова и И. И. Агапова под компетенцией понимает личностную способность и готовность к деятельности, основанную на знаниях и опыте, которые получены в процессе обучения. Краль Н. А. [122] акцентирует внимание на том, что компетенция – это также педагогическое явление, проявляемое в достижениях обучающихся, так эти достижения являются началом карьерной траектории и определяют, что предпримет обучающийся по окончанию обучения.

Перенося на профессиональную плоскость термин «компетенция» (определённый американскими исследователями С. М. Спенсером, Л. М. Спенсером-мл. [228]), его следует определять как устойчивое качество,

характерное для различных трудовых ситуаций. В определении Т. И. Мельниковой [150] ощущается влияние социально-экономической среды на деятельность человека, а также его качества, которые позволяют достигать необходимых результатов.

Согласно ряду публикаций (исследования: [34; 150; 228]) компетенции понимаются как психологические качества, другие публикации (исследования: [87; 91; 122]) определяют компетенции как набор способностей действовать определённым образом. В профессиональной плоскости компетенции можно понимать, как способность действовать в определённых прикладных ситуациях и сопутствующие им качества обеспечивающие эффективность профессиональной деятельности.

В таблице 1.4. (Приложение А) приведены различные трактовки современных авторов понятия «компетентность».

Рассматривая компетентность через призму социологического подхода, А. А. Алдашева [8] определяет её как способ / средство решения жизненных задач. Перенося компетентность на плоскость профессиональной деятельности, её следует понимать в качестве способа принятия решений в области труда. Следует отметить, что Т. И. Мельникова [150] под компетентностью понимает способность применять знания, умения и личностные качества в профессиональной деятельности. Иными словами, если компетенция – качество, позволяющее достигать результатов, стандарт поведения, то компетентность – это уровень владения данным качеством, стандартом поведения, управление компетенциями.

Согласно В. В. Симаковой [219], в менеджменте под компетентностью можно понимать «качество профессионала, обусловленное не только его квалификацией, но и должностными обязанностями, полномочиями и ответственностью» [219, с. 353].

Позиция Н. Н. Каримовой [112] определяет компетентность как интегральную характеристику деловых и личностных качеств специалиста-профессионала. Такое мнение исследователя связанно не только со знаниями, умениями и навыками, опытом, но и с социально-нравственной позицией личности работника. Схожее мнение можно найти в статье Т. Б. Михеевой [155]. Так, она считает, что компетентность является интегральным качеством личности, проявляющимся в способности к деятельности. Компетентность, по мнению автора, формируется в процессе обучения и социализации.

В статье Е. В. Замары [87] отмечено, что (в профессиональной подготовке будущих менеджеров по туризму) компетентность является интегративным качеством личности работника, иными словами, компетентность является неотъемлемым элементом личности работника.

Согласно мнению О. А. Зарубиной [89], профессиональная компетентность характеризуется как подготовленность специалиста к осуществлению управленческой деятельности на основе антропологических знаний. Наиболее явно управленческая деятельность проявляется в общении и при воздействии менеджера на других людей.

Согласно вышеизложенному, компетентность можно определять как соответствие знаний и умений, а также личностно-деловых качеств работника в соответствии с его профессиональной деятельностью; его сформированности как эффективного работника.

Переходя на плоскость определения компетентности бакалавра-менеджера необходимо определиться с основными видами деятельности, компетенциями определёнными ФГОС ВО и их содержанием. Согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)

[195] (зарегистрированного в Минюсте России 09.02.2016 N 41028), бакалавр-менеджер должен освоить общекультурные (далее ОК), общепрофессиональные (далее ОПК) и профессиональные компетенции (далее ПК). Основной целью ОК является формирование у будущих менеджеров понимания культурных явлений, оценки мировых культурных тенденций. ОК помогают в освоении и интерпретации исторического опыта на современный манер, играют роль мировоззренческой и культурной основы для принятия эффективных управленческих решений. ОПК направлены на подготовку выпускника к решению профессиональных задач. ПК – на способность осуществлять основные виды управленческой деятельности. В соответствии с ФГОС ВО к видам профессиональной деятельности будущих менеджеров относятся: организационно-управленческая (ПК-1 … ПК-8), информационно-аналитическая (ПК-9 … ПК-16) и предпринимательская (ПК-17 … ПК-20), которым соответствует ряд профессиональных компетенций.

Основным изменением нового стандарта ФГОС ВО (2016 г.) [195] по сравнению со старой версией (2013 г.) [194] является отсутствие квалификации академического бакалавра, однако упразднены профессионально-прикладные компетенции (далее ППК) в целом характерные для прикладных бакалавров-менеджеров. Так, в предыдущей версии стандарта ППК соответствовали квалификации прикладного бакалавра с организационно-административной, информационной и предпринимательской видами деятельности. Согласно изменениям, бакалавр-менеджер владеет только ПК, что свидетельствует о получении существенной теоретической подготовки, заимствованной из подготовки академических бакалавров. Стоит заметить, что практическая подготовка остаётся в прежнем объёме.

Исходя из перечня профессиональных задач, можно определить, что будущие бакалавры-менеджеры могут занимать все три ступени организационной иерархии. Однако ведущую ступень они могут занять, если перед ними стоит задача из области предпринимательской деятельности (если не брать во внимание некоторые задачи из других видов деятельности). В данном случае менеджер выступает инициатором собственного дела и является главным управленческим лицом в предпринятой им организации. Тем самым он занимает наивысшую ступень в организационной иерархии (топ-менеджер). Однако по перечню функций определено, что к области профессиональной деятельности бакалавра-менеджера (в том числе и предпринимательской) относится деятельность в первом звене организационной иерархии или в качестве мидл-менеджера (по его функциям). Это определяется посредством наличия следующих задач: планирование деятельности организации и подразделений; формирование организационной и управленческой структуры организаций. Данные задачи сопряжены с высоким уровнем ответственности и предполагают широкий спектр управления организационной системой от отдела (отдел маркетинга гостиницы, отдел снабжения) до всей организационной системы. Во многом деятельность бакалавров-менеджеров на верхних ступенях иерархии также объясняется возможностью делегирования деятельности на нижестоящие ступени управления, в том числе и по отношению к ним.

О деятельности менеджеров на средней ступени (мидл-менеджмент) говорит наличие типичных для данного уровня задач, к примеру: сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений. На практике во многих организациях данная функция может быть отнесена и к менеджерам первого звена. К примеру, данная задача может быть необходима для анализа данных

о результатах деятельности организации с целью дальнейшего взаимодействия с менеджерами низшего звена (к примеру: инженерами) в целях формирования новой и диффузии уже реализуемой продукции. В целом, наличие информационно-аналитических задач характерно для менеджеров среднего звена, так как они более направлены на выполнение функций буфера обмена информацией между другими уровнями управления. Однако структура информационно-аналитической функции во многом свидетельствует о преимущественной направленности менеджера на работу на первой ступени управления.

В целом, как уже было сказано выше, будущий менеджер в большей мере направлен на деятельность на первой-второй ступенях организационной иерархии. Об этом свидетельствует преимущественно большее количество профессиональных задач, характерных для функций менеджера первой ступени управления. К примеру: участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации; организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников; мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей и так далее. Существенным признаком деятельности менеджера первого звена является работа с исполнителями организационных мероприятий (то есть не с управленческим персоналом), мотивация, коммуникабельность, лидерство и прочие функции необходимые для работы с людьми.

Токтыбаева С. А. [244] считает, что компетентность руководителя обуславливается знанием объекта управления, то есть для чего менеджер должен иметь специальное образование и стремится к самосовершенствованию. Согласно мнению Е. В. Замары [87] наиболее активно профессиональная компетентность менеджера проявляется в общении и при воздействии на людей при выполнении трудовых обязанностей.

Так, на основе утверждений о компетентности менеджера и содержании ФГОС ВО (38.03.02 Менеджмент) под компетентностью бакалавра-менеджера можно понимать теоретико-прикладную подготовленность к использованию имеющихся психологических качеств, знаний и умений, сформированных в процессе обучения и адаптированных к экономико-управленческой деятельности на первом уровне управления (преимущественно) и на уровне мидл-менеджера.

Структура программы бакалавриата, направленная на формирование компетентного менеджера, согласно стандарту ФГОС ВО, разделена на три блока:

- блок 1. Базовые дисциплины и относящиеся к её вариативной части дисциплины;
- блок 2. Практика (вариативная часть). К практике относится учебная (стационарная), производственная (осуществляемая непосредственно на предприятии) и преддипломная практика (необходимая для выполнения дипломного проекта). Объём практики составляет 54 зачётные единицы (з.е.) из 240 з.е. общего объёма программы;
- блок 3. Государственная итоговая аттестация. В данный блок входит подготовка и защита выпускной квалификационной работы, а также сдача государственного экзамена (если экзамен включён в учебный план).

Как видно из структуры профессиональной деятельности, будущие менеджеры обучаются по структуре подготовки прикладного бакалавра. Данный

факт особо подчёркивает углублённая практическая подготовка, на которую выделено 54 з. е. из 240 з. е. Таким образом, структура программы прикладного бакалавриата целиком перешла на новую версию стандарта.

Одной из проблем современного профессионального образования будущих менеджеров является производственная практика. Так, в процессе обучения менеджеры должны пройти производственную практику, однако в образовательных реалиях место практики обучающиеся зачастую должны находить сами, что достаточно сложно в соответствии с высокими требованиями работодателей. Отсутствие чёткого определения места работы может снизить желание осваивать управленческую профессию. Также, фактором снижения учебной мотивации является получение места работы для практики на условиях безвозмездности за выполненный труд.

Согласно исследованиям (исследования: [259]; [260]) в учебных планах наблюдается тенденция к возрастанию объёма изучаемых дисциплин, тем самым, сокращая время на изучение отдельных традиционных предметов. Данные обстоятельства свидетельствуют о загруженности учебного процесса, большом количестве контактных часов в ущерб самостоятельной работы обучающихся. Высокая загруженность учебных и рабочих учебных планов требует необходимости активизации самостоятельной работы обучающегося, поиска походов к формированию гибкого учебного пространства, особенно во временном плане.

Согласно ФГОС ВО [195] 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) в процессе профессиональной подготовки будущие менеджеры обучаются в течение 240 зачётных единиц (8640 часов), как правило, в течение четырёхлетнего или пятилетнего периода. В новом государственном образовательном стандарте высшего образования (2016 г.) по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» большое внимание уделено информационно-коммуникационным технологиям. Существенное внимание уделяется использованию преподавателями и обучающимися ИКТ, повышению информационной компетентности, обучению в дистанционной форме. Согласно ФГОС ВО обучающиеся должны иметь доступ к эклектронно-библиотечным системам, а также к электронным информационно-образовательным системам образовательной организации, что существенно расширяет границы использования ТСО и ИКТ.

Современное состояние профессиональной подготовки будущих менеджеров должно быть связанно с возрастным фактором большинства обучающихся. Так, обучение менеджменту зачастую затрагивает возрастной ценз от полного периода прохождения юношеского возраста (от 16 до 21 года) и началом первого зрелого возраста (от 21 до 35 лет). Юношеский возраст характеризуется окончанием подросткового возраста, как правило, сопровождаемого ослаблением личной и эмоциональной нестабильности, завершением школьного периода обучения, однако в юношеском возрасте возможны деструктивные действия в социальном плане. Как правило, в юношеском возрастном периоде происходит стабилизация личности, формируется мировоззрение, самоопределение личности, что часто сопровождается выбором будущей профессии. На начало первого зрелого возраста (21-22 года) выпадает финальный период обучения в высшей школе, окончание обучения по программе бакалавриата, специалитета. Первый зрелый возраст, в педагогическом плане, можно описать как начальное профессиональное утверждение личности, когда человек прошёл период обучения, ряд практик и может считать себя полноценным менеджером.

Исходя из вышеизложенных данных, можно построить модель

профессиональной подготовки будущих менеджеров с системных позиций (рисунок 1.2.).

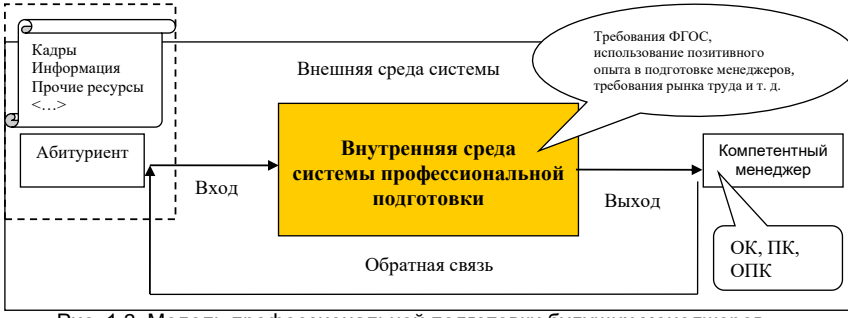


Рис. 1.2. Модель профессиональной подготовки будущих менеджеров

Данную модель профессиональной подготовки будущих менеджеров можно определить как систему, существующую под влиянием внешней среды (социально-экономические факторы, факторы воздействия образовательных структур, в том числе и министерства), состоящую из «входа» (в который поступают абитуриенты, а также ресурсы, которые обеспечивают функционирование внутренней среды), внутренней среды системы (это материально техническая база, преподаватели и ряд других ресурсных факторов, с целью преобразования абитуриентов в компетентных менеджеров) и «выхода» (на котором образовательная организация выпускает сформированного конкурентоспособного компетентного менеджера). Обратная связь позволяет осуществить анализ эффективности системы, то есть преобразования «входов» в «выходы», необходима для улучшения планирования действий по преобразованию, повышению компетентности и эффективности будущих менеджеров.

Абитуриенты (в последующем обучающиеся) являются основой, на которую ориентирована данная система. Вызвано это тем, что профессиональная подготовка направлена на формирование из абитуриента «на входе» (обучающегося – во внутренней среде системы) в компетентного менеджера на «выходе». Внутренняя среда системы играет роль трансформатора – переработки обучающегося в бакалавра-менеджера. Так, абитуриенты поступают на обучение (на основе учебного плана группы). В дальнейшем по учебным и рабочим учебным планам происходит программно-целевое формирование у обучающихся ОК, ОПК и ПК. Внутренняя среда образовательной организации и входящие в неё направления подготовки (в том числе, и подготовки будущих менеджеров) подчиняются требованиям ФГОС ВО, а также требованиям внедрения современных тенденций в подготовке будущих менеджеров. Большое влияние на процесс профессиональной подготовки играет требование рынка. Во многом именно он определяет содержание компетенций будущих менеджеров. Рассмотрение профессиональной подготовки с системных позиций позволяет определить ряд факторов, влияющих на обучение будущих менеджеров.

Исследования зарубежного опыта подготовки менеджеров отражено в исследованиях А. А. Бычкова [31], О. М. Эльбрехт [79], О. И. Кулиш [132], Т. А. Плюшкиной [181], Д. Н. Сухиненко [235], М. И. Ушевой и Л. Ю. Шемятихиной [282] и описано в таблице 1.5.

Таблица 1.5.

Сравнительный анализ подготовки менеджеров в различных странах

№	Страна	Описание	Авторы исследований
1.	Португалия	Отдельное внимание направленно на изучение теоретических дисциплин, связанных с современными организациями Португалии; наличие специфических дисциплин направленных на межличностное взаимодействие; заключение трудовых контрактов с обучающимися (трехсторонний договор) с целью формирования проекта решения проблем организации, в которой работают будущий менеджеры.	Кулиш О. И. [132].
2.	США	Превалирует обучение через деятельность; перенос акцента с авторитарной роли преподавателя к консультативной, координаторской, «тренерской»; ориентация обучения на тенденции рынка труда (большое влияние на обучение играют требования малого бизнеса и крупных корпораций); академическая (усвоение основ науки и передовой практики менеджмента, изучение аналитического инструментария) и практическая подготовка (выработка навыков практической деятельности в особенности: маркетинг, принятие решений, управление персоналом); направленность на самостоятельную профессиональную социализацию; перенос акцента с традиционных методов обучения на активные, с целью активизации групповой работы, диалогичности обучения и мотивации; широкое применение “case-study”; возможность обучения в форме командного взаимодействия; использование технологии “field study” (анализ деятельности организаций США).	Бычков А. А. [31]; О. М Эльбрехт [79]; О. И. Кулиш [132]; Д. Н. Сухиненко [235]; Б. Сяифар [318].
3.	Франция	Модульное обучение (блочное усвоение информации); внедрение специального «Модуля Е» направленного на овладение основами профессионального общения (1 цикл – овладение техникой общения, 2 цикл – освоение профессионального обучения в организации, 3 цикл – овладение содержанием управленческой деятельности); ориентация на межличностное взаимодействие обучающихся; гуманизация естественно-научной и технической подготовок; технизация гуманитарного образования; переход от традиционного к мультидисциплинарному и проблемному обучению; усиление демократизации и гуманизации обучения; разработка образовательных программ построенных по принципу преемственности.	Кулиш О. И. [132]; Т. А. Плюшкина [181].
4.	Болгария	Ориентация трудовых требований к наличию национального диплома менеджера по определённой управленческой сферы деятельности (к примеру «здравый	Ушева М. И. и Л. Ю. Шемятихина [282].

		менеджмент»); основные дисциплины профессионального цикла направлены на формирование системного мышления и восприятия, профессионального поведения и обучения; обучение направленно на выпуск менеджера для всех уровней иерархии управления; обучение ориентированно на самообучение и непрерывное обучение.	
5.	Великобритания	Ориентация ряда дисциплин на управление работником и группой работников; наличие специализированных курсов направленных на овладение навыками профессионального общения; наличие базовой и элективной частей (дисциплины элективной части выбирают обучающиеся, они направлены на выбор конкретной специализации управленческой деятельности).	Эльбрехт О. М. [79]; О. И. Кулиш [132].

Согласно изучению иностранного опыта обучения менеджеров следует отметить, что на сегодняшний день происходит перенос акцента с пассивной роли обучающегося на активную, изменение традиционной модели обучения на интерактивную; особое внимание в современной подготовке будущих менеджеров в европейских странах направленно на овладение профессиональной коммуникацией, деловому общению. Отдельное внимание следует уделить психологической подготовке и взаимодействию с людьми.

Исходя из результатов исследования данного подраздела, будущие менеджеры проходят подготовку, существенно подкреплённую теоретической базой, а также получают практическую подготовку, характерную для прикладного бакалавра. В современной профессиональной подготовке существенно улучшено информационно-коммуникационное обеспечение. Как правило, обучение проходит на этапе юношеского возраста и первого зрелого возраста. Учебные планы будущих менеджеров существенно загружены большим объёмом контактных часов, что характеризует ущерб самостоятельной работе обучающихся. Данная проблема требует активизации самостоятельной работы обучающихся, формирования гибкого учебного пространства, особенно во временном плане. Практическая подготовка будущих менеджеров на этапе производственной практики также имеет ряд недостатков, среди которых работа на безвозмездной основе, либо в самостоятельном поиске обучающимися места прохождения практики, что также снижает мотивацию к практическому обучению и его результаты.

1.2. Определение содержания дефиниции «личностно-деловые качества менеджера»

В теории менеджмента личность менеджера претерпевала существенные изменения. Так, классическая школа менеджмента (основанная Ф. У. Тейлором [320]) рассматривала человека как экономический объект. Согласно взглядам приверженцев этой школы, человек приравнивался к инструменту труда, «машине», которая должна выполнять ряд функций, среди которых распределение заданий между работниками и жёсткий контроль выполнения работ. На основе результатов труда определялось вознаграждение и наказание работника. Авторитарный и беспристрастный руководитель – основа классической школы.

По мере развития экономической сферы, возникновения организаций различных форм собственности и сфер деятельности, существования программ господдержки и т. д., изменялись требования к взаимодействию менеджмента и организационного окружения. Со временем поменялось и отношение менеджмента к людям. Работники нуждались в подходе, который бы использовал различные меры стимулирования труда. Так, начала своё формирование гуманистическая концепция менеджмента, ориентированная на человека. Особое место в формировании гуманистической школы менеджмента играет У. Э. Деминг [69], определивший роль лидерства менеджера, как одной из важнейших составляющих эффективной деятельности организации.

Для полного описания профессиональной деятельности менеджера используется понятие «социотехнические системы» как обозначение совокупности человеческой и технической подсистем, которыми он управляет. Так, деятельность современного руководителя охватывает две подсистемы:

1. Технологическую – подсистема, связанная с инфраструктурными элементами организации. Как правило, она включает технические устройства, инструменты, программное обеспечение и другие технологии преобразующие «входы» в «выходы». Технологическая подсистема относится к неодушевлённым ресурсам;
2. Человеческую – подсистема, которая относится ко всем занятым в организации людям. Как правило, человеческая подсистема связанна с компетенциями работников, мотивацией, отношением персонала к выполняемым функциям, системе стимулирования труда и другими факторами. Человеческая подсистема связанна со всеми организационными процессами, так как в них присутствует психологический фактор.

Работник присутствует во всех элементах и процессах организационных систем, тем самым деятельность менеджера тесно связанна с человеческим фактором. От людей зависит эффективность работы организации. Сотрудники её основная движущая сила. Они начинают и завершают все организационные процессы, тесно связанны со всеми функциями менеджмента, без них технологическая подсистема не способна функционировать. Поэтому во всех организационных системах присутствуют мотивационные и коммуникативные процессы, так или иначе координируемые уставом организации, законами, а также формальным или неформальным лидерством менеджера.

Во внутренней среде организации менеджеру приходится работать со следующими группами людей:

– подчинённые (от влияния на подчинённых зависит успех деятельности организации);

– коллеги (от совместной работы людей и компромиссов, зависит продуктивность деятельности организации);

– вышестоящие руководители (определяют векторы развития, формируют стратегию).

Сегодня человек является важнейшим элементом организационной действительности. Менеджер должен иметь особый подход к работникам и подчинённым ему руководителям; методы стимулирования труда должны подбираться тщательно и быть личностно-ориентированными.

Анализируя структуру деятельности руководителя, особое внимание необходимо уделить внутренней среде организации, слаженности командной работы, психологическому микроклимату. Менеджер должен быть авторитетом для других работников, так как к такому руководителю работники подчиняются чаще, и уровень их исполнительности более высок.

Антропологические особенности управленческого труда в своей

совокупности формируют универсальный комплекс психолого-педагогических особенностей, присущих менеджменту как особому типу профессиональной деятельности. Исходя из этого эффективность труда менеджера зависит от уровня сформированности его качеств, влияющих на работу с людьми. Так, ряд исследователей (авторы: Е. А. Винарчик [38]; А. О. Галинова и В. А. Варакина [47]; Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73]; Г. В. Панасенко [173]; [174]) считают, что определяющую роль в деятельности менеджера играют его качества.

Согласно мнению Г. В. Панасенко [174] «практика показывает, что успех кроется в личности руководителя, присущих ему качествах, а, следовательно, и в самом процессе подготовки специалистов в этой сфере деятельности» [174, с. 371]. В своих исследованиях Е. А. Винарчик [38] определяет, что «качества руководителя – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность» [38, с. 53]. Цитаты указывают на то, что ряд определённых качеств менеджера играют существенную роль в результатах его деятельности. Так, устойчивые психологические характеристики являются неотъемлемыми составляющими управленческого труда.

Рассматривая деятельность руководителя как многостороннюю, следует отметить, что кроме профессиональных знаний значительное влияние играют личностные и деловые качества менеджера. Сформированность данных качеств накладывает своеобразный отпечаток на его индивидуальность. Доронина Н. Н. и М. А. Амельченко [73] также считают, что успех деятельности любой организации зависит от качеств менеджера, а А. О. Галинова и В. А. Варакина [47] отмечают, что «по мнению учёных, менеджер – это личность со сложной системой социальных качеств. У каждого менеджера есть свой характер, который объединяется из совокупности поведенческих черт и личностных качеств, а также способствует осуществлению менеджерских функций, следовательно, и продуктивной работе» [47, с. 99]. Тем самым качества личности менеджера являются значимыми, их следует рассматривать как объект целенаправленного формирования; от сформированности данных качеств зависит эффективность управленческой деятельности.

На основе вышеизложенного в дальнейшем в данной работе необходимо определить мнения различных исследователей на структуру и содержание дефиниции «Личностно-деловые качества менеджера». В первую очередь для решения данной проблемы необходимо разобрать публикации, посвящённые содержанию и структуре понятий «деловые качества», «личностные качества», «личностно-деловые качества», а также роли данных качеств в пространстве профессиональной деятельности.

С целью определения наиболее распространённых стандартизированных свойств и требований к личностно-деловым качествам практикующих менеджеров необходимо провести анализ национальных стандартов, требований образовательных организаций и рынка труда касательно структуры личности менеджера. В исследовании следует определить поведенческие стандарты деятельности менеджера в организациях России, которые подкреплены приказами органов социально-трудовой деятельности и государственными стандартами. Так, приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (приказы: [189]; [190]; [191]; [192]; [193] и Национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015 [161] определены особенности деятельности руководителей, соблюдение установленных поведенческих норм. Современная внутренняя среда организаций различных форм собственности и сфер деятельности выдвигает ряд требований к

менеджерам различных уровней управления, которые сводятся к соблюдению организационных норм и правил, определённого типа поведения в процессе трудовой деятельности, которое во многом соответствует данным стандартам.

В таблице 1.6. (Приложение Б) описаны основные профессионально-психологические свойства личности менеджера, выраженные в приказах Министерства труда и социальной защиты, приказах Минобрнауки, стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015: Системы менеджмента качества, в соответствии со сферой деятельности / занимаемой должностью. Согласно работе У. Э. Деминга [69] одним из элементов ориентации на качество является лидерство менеджеров. Лидерство – фундаментальной основой менеджера в его психологической деятельности. Мотивация работников, устранение конфликтов, управление коммуникативными процессами, деловое общение (совещание, деловая переписка, презентация, межличностное общение и др.). Под качеством работы менеджера в данных процессах лежит ряд личностно-деловых качеств в особенности лидерство.

Исходя из анализа профессионально-психологической структуры личности менеджеров в соответствии со стандартами Российской Федерации, можно сделать вывод о том, что основными функциональными свойствами менеджеров всех уровней управления являются лидерство и мотивация коллектива, знание групповой динамики и принципов командообразования, способности осуществлять деловую коммуникацию, соблюдение этических норм (в частности, толерантность выступает как основное требование соблюдения деловой этики).

В зависимости от разделения управленческого труда по ответственности и спектру деятельности труд менеджеров делится (по вертикали) на три уровня: топ-менеджеры (руководители высшего звена), мидл-менеджеры (руководители среднего звена), менеджеры первой ступени управления (менеджеры первого звена). В основном, данный тип иерархии характерен для большинства организаций, функционирующих в Российской Федерации. В таблице 1.7. описаны особенности работы менеджера в соответствии с иерархическим положением.

Таблица 1.7.

Функционально-деятельностные особенности работы менеджера в соответствии с иерархическим положением

№	Уровень иерархии	Функциональные особенности занимаемого уровня в организации	Основные действия по отношению к организации
1.	Топ-менеджмент. Руководитель организации, заместители руководителя организации.	Формулирование целей организации, формирование стратегических планов, управление организацией в соответствии с условиями внешней среды.	Представление организации во внешней среде, взаимодействие со СМИ, публичные коммуникации. Выполнение элементов деятельности дипломата, журналиста и оратора.
2.	Мидл-менеджмент. Руководитель подразделения, начальник цеха.	Осуществление политики организации, сформированной топ-менеджментом. Управление и координация внутри организации, согласование форм деятельности, определение затрат ресурсов и усилий. Руководство подразделениями и нижестоящими	Взаимодействие с другими менеджерами, публичные выступления внутри организации.

		руководителями.	
3.	Менеджеры первой ступени. Начальник участка, руководитель отдела.	Непосредственная организация и руководство исполнителями. Осуществление ежедневных операций для эффективной работы, целью которой является постоянное (без срывов) оказание услуг или производство продукции. Частый переход от одной задачи к другой.	Взаимодействие с большим количеством исполнителей (работников неуправленческой сферы), контроль деятельности.

Руководители первого звена (менеджеры первой ступени) находятся непосредственно над исполнителями (работниками неуправленческой сферы). Задачей менеджеров первого звена является контроль над деятельностью исполнителей, осуществлением производственных заданий, направленных на осуществление эффективной работы для постоянного (без срывов) оказания услуг или производства продукции. Менеджеры первого звена подчиняются непосредственно менеджерам среднего звена. Менеджеры первого звена – это самая распространенная группа руководителей. Стоит заметить, что это и самая молодая группа, так как практически все руководители начинают с должности менеджера первого звена. Особенностью деятельности данной группы работников является коммуникация, так как более половины своего времени менеджеры первого звена затрачивают на деловое общение. В основном, это коммуникация с подчинёнными, меньшую долю времени занимает общение с другими менеджерами и вышестоящим руководством.

Деятельность менеджеров среднего звена (мидл-менеджеры) направлена на контроль и координацию нижестоящих менеджеров, анализ данных показателей труда. Как правило, они исполняют роль «информационного центра», передающего информацию между руководителями высшего звена (топ-менеджеры) и руководителями первого звена. Менеджеры среднего звена проводят до 90% времени в коммуникации. Устное взаимодействие – одна из основных форм деятельности руководителей данного уровня. Они подчиняются непосредственно менеджерам высшего звена и воплощают сформированную ими политику организации.

Руководители высшего звена (топ-менеджеры) занимаются формированием стратегических планов организации, созданием целей организации, ориентацией на управление в соответствии с изменчивыми условиями внешней среды. У них отсутствуют чёткие рамки труда.

Для правильного структурирования профессиональной деятельности менеджера была предложена ролевая структура деятельности, основоположником которой является Г. Минтцберг (исследования: [106]; [313]; [314]). В таблице 1.8. представлены три категории, в которые входят десять основных ролей менеджеров.

Таблица 1.8.

Роли профессиональной деятельности менеджера

№	Категория	Роль	Описание роли
1.	Информационная	Наблюдатель	Поиск информации
		Проводник	Распределение информации
		Оратор	Передача деловой информации, публичные коммуникации
2.	Межличностная	Глава	Организация и проведение мероприятий
		Лидер	Мотивация подчинённых
		Связующее звено	Поддержание коммуникативных процессов внутри и вне организации.

3.	Принятие решений	Предприниматель	Инициация новых идей
		«Пожарный»	Управление конфликтами
		Распределитель ресурсов	Распределение и использование ресурсов
		Участник переговоров	Коммуникативная компетентность в деловых переговорах

Вся структура профессионально-психологической деятельности менеджера заключается именно в способности менеджера в определенных ситуациях выполнять соответствующие данной ситуации роли или в целом – категории. Так, информационная категория связана с коммуникативной компетентностью менеджера, способностью менеджера выполнять роль информационного центра, то есть выполнять функции по сбору, сохранению и передаче информации. Информационная категория описывает постоянное прохождение информации через должность менеджера.

Межличностная категория связана с процессами формальной власти и неформального лидерства менеджера. Основываясь на лидерстве менеджера, актуализируются мотивационные процессы в коллективе. Также лидерство менеджера связано с его активностью, способностью работать с повышенной интенсивностью.

Категория «принятие решений» связана с использованием имеющихся ресурсов, инициацией организационных изменений, ориентацией на качество организационной системы, а также осуществлением переговоров с другими сторонами и принятием соответствующих решений в данном процессе.

Ряд вышеуказанных ролей (таблица 1.8.) косвенно или же напрямую связан с коммуникативной компетентностью менеджера, а именно все роли информационной категории, все межличностные роли, роль «пожарный», участник переговоров. Касаемо остальных ролей менеджера (предприниматель, распределитель ресурсов) можно сказать, что они косвенно связаны с коммуникативной компетентностью. Межличностная роль «лидер» является обязательной для всех типов менеджеров, во многом это объясняется функциональной особенностью роли, связанной с мотивацией подчинённых (неотъемлемой функцией менеджера).

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что ряд особенностей профессиональной деятельности менеджера ограничивается стандартами, нормативной документацией, определяющими содержание труда и особенности личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Проанализировав ряд нормативных документов и стандартов (стандарты и приказы: [161]; [189]; [190]; [191]; [192]; [193]; [194]; [195]), можно сделать вывод о том, что деятельность менеджера характеризуется необходимостью сформированности таких элементов личностно-деловых качеств как: коммуникативная компетентность, лидерство и толерантность (как элемента деловой этики), что также отражено в теории ролей деятельности менеджера. Основным требованием к менеджерам является активность в профессиональной деятельности. Тем более, это связано с тем, что выполнение ряда функций соприкасается с психологической деятельностью.

Руководство коллективом предполагает поддержание здорового энтузиазма, как в рабочем процессе, так и во время перерывов и прочей неформальной обстановке. Менеджер, который применяет административные методы работы, не задумываясь о мотивации, является малоэффективным. Из этого следует, что важным фактором зарождения в коллективе здорового энтузиазма являются его качества.

В исследовании личностных качеств управленческих кадров Е. А. Винарчик [38] говорит о том, что «качества руководителя – это обобщенные, наиболее

устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность» [38, с. 53]. Цитата указывает на то, что ряд определённых качеств играет существенную роль в эффективности деятельности руководящих кадров. Рассматривая деятельность менеджера как многостороннюю, следует отметить, что кроме профессиональных знаний значительное влияние играют его личностные и деловые качества, сформированность которых накладывает своеобразный отпечаток на его индивидуальность.

Так, качества менеджера – это набор определённых характеристик, определяющих поведение менеджера и особенности осуществления управленческой деятельности. Качества менеджера носят личностный и деловой характер. Деятельность менеджера основывается на этих личностно-деловых качествах, от их сформированности зависит его эффективность.

Изучением явления «деловые качества» занимались следующие исследователи: [49]; [61]; [67]; [73]; [78]; [113]; [156]; [174]; [196]; [217]; [232]; [258]; [259]; [260]; [265]; [277]; [280]; [293]. В данном случае для определения дефиниции «деловые качества» и её структуры уместно определится с содержанием понятия «деятельность». Так, в «Кратком словаре современной педагогики» [127] указано «деятельность – динамическая связь субъекта с объектами окружающего мира, специфическая форма общественно-исторического бытия людей, целенаправленное преобразование ими природной и социальной действительности, реализация знаний, реализация разума» [127, с. 25]. В диссертации А. В. Чемякиной [265] даётся следующее определение данному понятию: «деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта» [265, с. 23].

Исходя из вышеизложенного, деятельность – это активный процесс во внутренней среде индивида, направленный на изменение содержания объектов внешнего мира для достижения намеченных целей.

На основе анализа ряда исследований проблем деловых качеств (исследования: [61]; [67]; [73]; [78]; [113]; [156]; [174]; [197]; [259]), в таблице 1.9. (Приложение В) описаны определения данного понятия.

В диссертации Е. В. Могилевской [156] отмечено, что в психолого-педагогических исследованиях Э. Х. Башкаевой, Н. В. Кузьминой и др. деловые качества являются не только результатом способностей человека, но и желанием использовать данные способности на практике.

Согласно мнению С. А. Елец [78] понятие «деловые качества работника» следует рассматривать, как способность человека осуществлять рабочие функции, опираясь на имеющиеся у него профессионально-квалификационные и личные качества, а также требования профессиональных стандартов. Чаще всего понятие «деловые качества» употребляется в трудовой сфере и отражает способность отдельного человека соответствовать определённой рабочей функции, профессиональной роли в соответствии с занимаемой должностью и положением в организационной иерархии.

На проблему понятия «деловые качества» было обращено внимание ещё в начале 2000-х годов, однако до сих пор данный пробел не был восполнен в трудовом кодексе РФ. Согласно «Профсоюзному словарю-справочнику» [196] понятие «деловые качества работника» используется в трудовом кодексе РФ, однако, определение данного понятия в нём отсутствует. Верховный Суд Российской Федерации в части 6 п. 10 постановления Пленума от 17 марта

2004 г. № 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ» дал определение данному понятию. Так, деловые качества работника отражают не только способности физического лица выполнять ряд трудовых функций с учётом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (таких как наличие определённой профессии, специальности, квалификации, профессиональных свойств и прочего), но и совокупность определённых личностных качеств (к примеру: речь, поведение и другие свойства). Взаимодействие данных качеств с другими свойствами личности работника может повысить его эффективность. В «Профсоюзном словаре-справочнике» [196] описано то, что «кроме указанного, могут учитываться организаторские и коммуникативные способности, упорство, целеустремленность и решительность, способность к обучению» [196, с. 62].

В своей статье Е. В. Губченко [61] соглашается с мнением авторов «Профсоюзного словаря-справочника» [196] определяя, что деловые качества содержат в себе личностные и профессионально-квалификационные свойства. В данном случае под последними понимается способность человека выполнять профессиональную деятельность, а также наличие навыков работы по квалификационному направлению, либо наличие профессиональных качеств соответствующих занимаемой должности. В изучении деловых качеств офицеров Е. В. Губченко [61] отмечает, что «процесс управления проявляется в виде: прямого управленческого воздействия на подчиненных, лидерства как процесса личностного воздействия на подчинённых, диагностики и коррекции социальных процессов в коллективе, познания подчинённого и взаимодействия с ним, коммуникативных взаимоотношений» [61, с. 394]. Таким образом, лидерство лежит в основе личностных и деловых качеств работников сферы управления.

Согласно вышеизложенным утверждениям можно вывести определение: «Деловые качества – это сформированные в течение жизни свойства человека, рассматриваемые непосредственно через процессы деятельности, владение профессиональной квалификацией (способность трансформировать теоретические знания в практические действия), а также свойственные им качества, а именно: организаторские способности, коммуникабельность, способность работать в коллективе и другие».

На основе анализа ряда исследований содержания деловых качеств (исследования: [49]; [61]; [67]; [73]; [78]; [113]; [196]; [197]; [217]; [232]; [259] [260]; [280]), в таблице 1.10. (Приложение Г.1.) описаны их основные элементы.

В своей статье С. В. Данилова [67] отдельное внимание уделяет стилю личности по сравнению с её деловыми качествами, по её мнению стили связанны с поведением и деятельностью. Причем, по мнению Г. С. Якушенко [293] стиль деятельности руководителя отвечает за особенности управленческих качеств, тонкости рабочих взаимоотношений в управляемом им коллективе. Так, в деятельности менеджера особое внимание необходимо уделять такому явлению, как стили руководства.

В диссертации М. Ф. Шведовой [280], посвящённой социологии управления, деловые качества руководителей неразрывно связаны с организаторскими способностями. Среди них выделяются такие качества как: способность идти на риск; ответственность; инициативность; перспективное видение; способность чётко представлять цель и ставить задачи; оперативность в принятии решений; игнорирование правил игры; способность искать личную выгоду.

По мнению Г .В. Панасенко [174], деловые качества следует рассматривать через деятельность. Данное утверждение можно трактовать как

необходимость наличия качеств обеспечивающих выполнение деятельности в определённой профессиональной сфере. По мнению авторов статьи «Технология развития деловых и нравственных качеств у студентов» Л. П. Клементьев, Л. А. Петрова [113], деловые качества представляют собой не только профессиональные знания, но и умения взаимодействовать в коллективе, разбираться в людях, умении убежать их, заинтересовывать, обеспечить положительную мотивировку деятельности. Однако данное утверждение рассматривается с позиции оценки качеств в процессе деятельности в коллективе, то есть с людьми.

По мнению таджикского исследователя М. Д. Ходжаевой [259] понятие «деловые качества» является самостоятельным образованием личности (то есть сформированным в течение жизни). Ряд авторов статьи «Анализ деловых качеств студентов» [291] провели исследование таких факторов как мотивация достижения успеха, мотивации одобрения и силы воли, что необходимо рассматривать как основу деловых качеств. Таким образом, можно сделать вывод, что данные качества являются структурными элементами деловых.

К деловым качествам различных типов рабочих групп большинство исследователей относит организаторские качества и организаторские способности (исследования: [67]; [196]; [217]; [259]; [260]). В данном случае к не менее значимым свойствам можно отнести: инициативность (в исследованиях: [217]; [259]; [260]); коммуникативность (в исследованиях: [196]; [259]; [260]); ответственность (в исследованиях: [217]; [259]; [260]); самостоятельность (в исследованиях: [217]; [259]; [260]). Также в ряде публикаций особое внимание уделено ряду свойств, которые отвечают за работу в коллективе (авторы: С. В. Данилова [67], Л. П. Клементьев и Л. А. Петрова [113]).

На сегодняшний день не много публикаций посвящено изучению особенностей деловых качеств менеджеров. Так, среди различных исследований можно выделить ряд определённых элементов: инициативность (исследования: Е. А. Прохорова [197], М. Ф. Шведова [280]); организаторские способности (исследования: И. А. Стращенко [232], М. Ф. Шведова [280]); ответственность (исследования: [232]; [280]).

В соответствии с исследованиями деловых качеств управленческих кадров и уточнением данной дефиниции определено, что деловые качества менеджера – это набор характеристик, сформированных в течение жизни на основе результатов профессиональной деятельности или же процесса обучения, рассматриваемые непосредственно через призму управленческих процессов. К деловым качествам менеджера относятся: владение профессиональной квалификацией (способность трансформировать теоретические знания в практические действия); организаторские способности, ответственность, инициативность (как инвариантная составляющая предприимчивости), коммуникабельность, способность работать в коллективе. У любой рабочей группы специальностей деловые качества частично включают в себя элементы личностных свойств. Корреляция с ними может повысить их эффективность.

В дальнейшем возникает необходимость определения личностных качеств будущих менеджеров. Так, для понимания основных свойств личностных качеств необходимо определиться с понятием «личность». В таблице 1.11. приведены трактовки данной дефиниции.

Таблица 1.11.

Определение понятия «Личность» в работах исследованиях

№	Определение, цитата	Автор, исследование
1.	«Личность – в широком смысле конкретная, целостная человеческая индивидуальность в единстве её природных и социальных качеств; в более узком, собственно философском смысле личность – индивид как субъект социальной деятельности, свойства которого детерминированы конкретно-историческими условиями жизни общества» [126, с. 159].	Краткий словарь по философии [126].
2.	«Личность в советской психологии – это человек как субъект, как сознательный и активный деятель, сформированный историей его общественного развития» [159, с. 23].	Мясищев В. Н., Карвасарский Б. Д. , Либих С. С. , Тонконогий М. И. Основы общей и медицинской психологии [159].
3.	«Личность – продукт социализации индивида» [165, с. 94].	Новиков А. М. Педагогика: словар системы основних понятий [165].
4.	«Личность – это социальный индивид, субъект общественный отношений, деятельности и общения» [202, с. 122].	Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Психология и педагогика [202].
5.	Таким образом, личность в общей психологии – это некое ядро, интегрирующее начало, связывающее воедино различные психические процессы индивида и придающее его поведению необходимую последовательность и устойчивость [265, с. 4].	Чемякина А. В. Структурная организация личностных качеств как факторов эффективности управленческой деятельности и их половые различия [265]

Согласно определению Г. В. Щёкина [290] «структура личности работника – сочетание индивидуально-психологических и общественно-политических качеств личности, проявленных через отношение работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения и т.д.)» [290, с. 250]. Согласно утверждению В. А. Спивака [230] в трудовой деятельности, вне зависимости от типа организации, сферы деятельности, условий труда, положения в организации, трудовая личность рассматривается как объединение таких качеств и свойств личности как ощущения, память, мышление, восприятие, сознание, комумникативность, направленность, способность, склонности, речь и другие. Авторы учебного пособия «Психология и педагогика» (А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум [202]) выделяли мотивацию ведущим фактором личности, тем самым, подчёркивая значимость активности индивида.

Согласно исследованиям (В. Н. Мясищева, Б. Д. Карвасарского, С. С. Либиха, М. И. Тонконогого) [159] в советской психологии отдельный человек определён как эффективный элемент трудовой системы – трудовая личность, активная на рабочем месте, в массовой и политической деятельности. Особе место исследователи отвели изучению личностного в отношении человека с другими людьми. Так, в процессе трудовой деятельности личностные качества каждого сотрудника должны были выражаться строго в соответствии с нормативами и рабочими инструкциями. На сегодняшний день

существует схожая тенденция благодаря наличию приказов и стандартов: [161]; [189]; [190]; [191]; [192]; [193]; [194]; [195].

Согласно мнению А. М. Новикова [165] понятие личность можно отобразить графически (рисунок 1.3.).

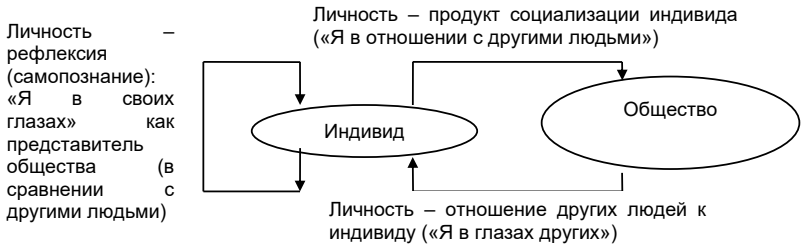


Рис. 1.3. Аспекты рассмотрения личности по А. М. Новикову

Личность является результатом социализации индивида. «Когда говорят об отдельном человеке, безотносительно к его отношениям с другими людьми – применяется термин индивид. В этом смысле говорят об индивидуальных особенностях, например, мышлении, темпераменте, об индивидуальном стиле деятельности и т. д. Когда же человек рассматривается в его отношениях с другими людьми, с обществом – используется понятие личность. И соответственно – личностные качества: общительность, самостоятельность и т. д.» [165, с. 94]. Нестеренко В. В. [162], рассматривая сущность и принципы личностно-ориентированного подхода в педагогике, определил, что «взгляд на личность, обусловленный идеей активности человека в деятельности и отношениях, создал в науке предпосылки для понимания того, что личность представляет собой феномен субъективности в контексте социальных отношений» [162].

В учебнике «Организационное поведение и управление персоналом» В. А. Спивак [230], ссылаясь на исследования А. А. Погорадзе и В. Г. Нестерова под личностным (культурно-производственным) потенциалом определяет: профессиональные знания, умения и навыки, обусловливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал); работоспособность (психофизиологический потенциал); интеллектуальные, познавательные способности (творческий потенциал); способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал); ценностно-мотивационная сфера (идейно-мировоззренческий, нравственный потенциал). Также, данную систему В. А. Спивак [230] дополняет лидерским потенциалом и потенциалом к развитию. Благодаря ним содержание трудового потенциала работника будет выглядеть полнее. Дополнительно он отмечает необходимость группового потенциала (потенциала команды), который, состоит из тех же элементов.

В соответствии с приведёнными выше трактовками структуры и содержания понятия «личность» можно определить, что: «личность – это внутренняя психологическая система индивида, сформированная для социальных и экономических отношений, и является их результатом».

В связи с отсутствием определения понятия «личностные качества» и чёткого определения термина «личностные качества менеджера» в научной литературе необходимо определить их точную трактовку. На основе анализа

ряда исследований содержания данных качеств (исследования: [1]; [9]; [17]; [18]; [32]; [38]; [47]; [73]; [89]; [90]; [95]; [115]; [145]; [146]; [179]; [196]; [200]; [211]; [245]; [255]; [265]; [276]; [280]; [293]), в таблице 1.12. (Приложение Г.2.) описаны их основные элементы.

Ряд авторов (С. Н. Бегидова, С. А. Хазова, В. С. Бегидов) [18] считают, что для многих профессий относящихся к типу деятельности «человек-человек», личностные качества являются востребованными в трудовом процессе и одновременно являются факторами профессиональной конкурентоспособности личности. Данное утверждение может относиться не только к социальной работе, но и к другим профессиям, которые тесно связанны с человеческим фактором, в том числе и менеджментом.

«Любое личностное качество представляет собой не просто совокупность, а определенный синтез черт – привычек, динамических стереотипов, вкусовых предпочтений и т. д., которые проявляются отчетливо на бытовом уровне, но в деловых, рабочих и тому подобных отношениях теряют свой уникальный единичный образ» [274, с. 56].

Алексеева Л. Ф. [9] выделяет активность, как одно из наиболее значимых личностных качеств. Так, ссылаясь на монографию «Деятельность и психология личности» К. А. Абульхановой-Славской [2] она уточняет, что данное качество связанно с регуляцией жизни человека, с характером реализации ценностных ориентаций, с реализацией профессиональных выборов. Активность личности обуславливается тем, что человек является общественным существом. На личностном уровне она проявляется в соответствии с общественными нормами поведения. Иными словами личностные качества отвечают за взаимодействие между людьми.

Исходя из данных таблицы 1.12, а также вышеизложенных фактов к личностным качествам большинство исследователей относит коммуникабельность (исследования: [17]; [18]; [196]; [200]; [255]). Среди остального перечня личностных качеств мнения исследователей расходится. Однако, в целом обобщая данные качества, можно определить, что они направлены на взаимодействие с другими людьми.

Согласно вышеизложенным утверждениям можно трактовать данное понятие. Так, личностные качества – это свойства работников проявлять устойчивые способы поведения и деятельности на основе ситуативных особенностей, групповых и социальных норм, при взаимодействии и коммуникации с другими людьми. Личностные качества направлены на взаимодействие с людьми в условиях организационной действительности.

В дальнейшем необходимо определить содержание понятия «личностные качества менеджера». Так, А. Г. Шмаков [287] приводил пример, когда многие теоретики менеджмента считали, что руководитель должен быть только профессионалом, и что результат его деятельности не зависит от личностных качеств. Множество проблем возникает из-за низкого уровня сформированности личностных качеств, даже при высоком уровне профессионализма. Схожего мнения придерживаются украинские исследователи О. В. Баева, Н. И. Новальская и Л. О. Заглат-Лозинская [14], по их мнению «личность менеджера – это главный фактор обеспечения эффективного развития организации» [14, с. 14].

«Осуществление функций управления посредством применения определенной системы личностных качеств значимо влияет на эффективность управленческой деятельности» [265, с. 5]. Данное утверждение связанно с тем, что во всех организационных процессах присутствует человеческий фактор. Менеджер, обладает рядом психологических особенностей и установок,

оперируя которыми он эффективно / неэффективно занимается управлением.

«Личные качества руководителя – это понятие, которое включает в себя широкий спектр характеристик. Тут и моральная сторона, и психическое здоровье и мировоззрение» [73, с. 61]. Согласно мнению Н. В. Вавиловой [32] для успешной реализации своей профессиональной деятельности руководитель должен обладать такими личностными качествами как оперативность, ответственность, уверенность в себе и своих действиях, точность и внимательность, требовательность, принципиальность, тактичность. «Сегодняшний менеджер – коммуникативная личность, являющаяся собирательным образом носителя коммуникативно-деятельностных и культурно-языковых установок, знаний, поведенческих реакций, ценностей» [149].

По мнению доктора философских наук, профессора Г. В. Панасенко [174] личностные качества менеджера определяются на основе взаимодействия субъектно-объектных отношений; в модель личности менеджера входят: коммуникативное пространство и коммуникативное время (осознание времени и места, умение дистанцироваться в общении с подчинёнными, знание организационной культуры и необходимости принятия своевременного решения), информация (возможность принятия самостоятельного управленческого решения), энергия (энергетический потенциал личности менеджера выраженный в способности совершать ряд значимых действий), материально-вещественные факторы управления и конкретная управленческая ситуация. Понятия «материально-вещественные факторы» и «конкретная управленческая ситуация» являются взаимосвязанными и отражают способности менеджера учитывать материальные возможности на основе конкретной ситуации.

В диссертации Г. В. Панасенко [173] отмечено, что личностные качества менеджера играют существенную роль в деятельности организации. «Воздействие личностных качеств менеджера на функционирование организации подчиняется закону резонанса: в масштабе организации возникает усиливающий эффект возрастания влияния индивидуальных качеств менеджера так, что на выходе управляемой системы возникают изменения, многократно усиленные воздействием внутренней среды организации» [173, с. 17]. То есть личностные качества менеджера влияют на результаты деятельности организации, благодаря усиленному воздействию внутренней среды, которое вызвано этими качествами.

Ковшова М. В. и В. П. Самохвалов [115] пишут: «чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт» [115, с. 58]. Прежде всего, они сюда относят умение сохранять спокойствие при допущении ошибок, отношения с другими людьми, способность выражать свои мысли и убеждать, преданность своему делу.

В диссертации А. В. Чемякиной [265] описано мнение канадского психолога А. Бандуры. Так, А. Бандура полагал, что поведение, личностные и социальные воздействия являются взаимосвязанными. На поведение влияет окружение человека, люди играющие активную роль в создании социальной окружающей среды и прочего, что влияет на личностные качества. Также исследование А. В. Чемякиной [265] соотносятся с такими парадигмами теории менеджмента, как «Теории лидерских качеств», «Теория лидерских стилей», «Концепция атрибутивного лидерства», «Концепции ситуационного лидерства», определяя лидерство в основе личностных качеств эффективного руководителя.

Согласно мнению С. К. Хаидова [255] к личностным качествам относятся условные блоки: коммуникативный; блок, характеризующий деловые качества; эмоциональной устойчивости; профессионального Я. Так, согласно мнению С. К. Хаидова [255] деловые качества являются элементами личностных качеств.

Согласно Л. А. Холоповой [261], зарубежный подход к характеристикам личности руководителя состоит из следующего: «респектабельность и внешняя привлекательность менеджера; знание этикета; профессионализм, который лежит в основе независимости поведения и позволяет самостоятельно принимать решения; знание риторики и умение выступать перед аудиторией; самодостаточность; терпимость к чужому мнению и суждению» [261].

На основе анализа управленческой деятельности руководителя Е А. Винарчик [38] относит к элементам личностных качеств следующие свойства: организаторские качества – как основу подбора и расстановки кадров, планирования и контроля работы. По его мнению, они являются следствием проявления свойств личности (психологическая избирательность, критичность и самокритичность, психологический контакт, требовательность, склонность к организаторской деятельности, способность активизировать людей / заряжать энергией); интеллектуальные качества – как основа развития руководителя; коммуникативные качества (способности к кооперации, социальная компетентность, ориентированность в решении конфликтов) и хорошие манеры.

В статье «Личностные качества менеджера как фактор деловой карьеры» А. О. Галинова и В. А. Варакина [47] считают, что центральным личностным качеством менеджера является его лидерство. По их мнению, изначально лидер должен стать менеджером, но для этого ему может не хватать некоторых качеств (неумение убеждать, проводить мотивационные действия и др.). Особое внимание они уделили исследованиям основателя науки менеджмента Ф. У. Тейлора. Так, Ф. У. Тейлор [320] выделял такие личностные качества «идеального менеджера»: ум, образованность технические знания, сила, тактичность, энергичность, решительность, чёткость, рассудительность.

В отличие от дефиниции «деловые качества менеджера» в современных научных исследованиях существует достаточно широкий спектр публикаций посвященных изучению личностных качеств менеджеров. К наиболее значимому личностному свойству ряд исследователей (научные труды: Н. В. Вавилова [32]; Е. А. Винарчик [38]; А. О. Галинова, В. А. Варакина [47]; Е. П. Звягинцева, Е. А. Мухортова [90]; А. В. Плотников [179]) относят коммуникабельность и её элементы (общительность в исследованиях: [245]; [265]). В публикациях А. О. Галиновой, В. А. Варакиной [47]; О. А. Зарубиной [89] и А. В. Чемякиной [265] лидерство относится к элементу личностных качеств управленческих кадров. Организаторские качества являются частью личностных качеств в ряде исследований: [38]; [265]; [293]. Среди исследований: [32]; [47]; [95]; [245] ответственность является неотъемлемым элементом личностных качеств менеджеров. В дальнейшем среди личностных качеств менеджеров можно выделить: инициативность (в исследованиях: [47]; [211]; [265]); активность (в ряде исследований: [89]; [179]; [265]; [293]). Также, среди личностных качеств в ряде публикаций: [38]; [47]; [49]; [211]; [245]; [293] следует выделить направленность на взаимодействие с другими людьми, взаимодействие в коллективе.

Отталкиваясь от выведенного определения понятий «личность», «личностные качества» и ряда вышеизложенных утверждений касательно содержания и перечня наиболее значимых личностных качеств менеджера можно охарактеризовать данную дефиницию. Так, личностные качества

менеджера – это свойства управленческих кадров проявлять устойчивые способы поведения и деятельности на основе ситуативных особенностей, групповых, организационных и социально-экономических норм, при взаимодействии с другими людьми, в том числе и с подчинёнными. Личностные качества направлены на взаимодействие с другими индивидами в условиях организационной действительности. Они реализуются на основе коммуникативной компетентности, лидерства и организаторских качеств. Согласно анализу они формируются на основе социально-экономических реалий или в процессе обучения.

На основе результатов изучения ряда исследований, касательно содержания личностно-деловых качеств (авторы: Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73]; Е. В. Забуга, И. В. Коваль, Э. В. Кармацкая и О. И. Коваль [86]; С. З. Кабулова [105]; Е. В. Лёвкина и Е. С. Иванцова [137]; А. А. Максимова, И. В. Коваль, Е. В. Забуга, Э. В. Кармацкая, О. И. Коваль [145]; О. В. Оптрятова [169]; Н. В. Разнова и Г. Ф. Яричина [201]; М. С. Толстова, А. Д. Кононыхина, Л. А. Холопова [245]; А. А. Урбанович [249]; А. В. Чемякина [265]; Е. А. Шарабокова и Е. В. Слепцова [277]; М. Ф. Шведова [280]; В. М. Шепель [283]; Г. С. Якушенко [293]), в таблице 1.13. (Приложение Г.3.) описаны основные элементы структуры личностных качеств и личностно-деловых качеств менеджеров.

В проведённом исследовании личностно-деловых качеств различных профессиональных групп определено, что на сегодняшний день отсутствует чёткое определение универсальных свойств, которые могут быть отнесены к личностно-деловым качествам. Так, каждая профессиональная роль имеет ряд своих качеств, которые характерны только ей. Рассматривая труды С. З. Кабуловой [105]; Н. В. Разновой и Г. Ф. Яричиной [201] можно, в некоторой степени, отнести вербальную коммуникацию к универсальному свойству личностно-деловых качеств, однако данных взглядов недостаточно для точного определения их структуры.

Значительное внимание явлению личностных и деловых качеств руководителей уделили Н. Н. Доронина и М. А. Амельченко [73]. Так, они считают, что деловые и личностные качества оказывают значительное влияние на эффективность деятельности организации, в которой работает руководитель. По их мнению, данные качества являются взаимодополняющими свойствами, что способствует эффективности управленческой деятельности. Гармоничное сочетание личностных и деловых качеств, согласно авторам, способствует более быстрому и качественному достижению поставленных целей.

Авторы статьи «Социологический анализ ориентаций потенциала деловых и личностных качеств специалиста в системе принимаемых управленческих решений» [145] определили, что ответственность неотделима от лидерства. Они подчёркивают, что все люди могут быть ответственными и добиваться поставленных перед ними целей, однако одни работники бояться больше ответственности, чем другие. Иными словами лидер может взять на себя дополнительную ответственность ради достижения намеченной цели.

Кроме владения такими важнейшими профессиональными свойствами как теоретические знания и практический опыт в решении управленческих проблем О. В. Опрятова [169] отмечает необходимость владения менеджером личностно-деловыми качествами. Данные качества позволяют эффективно управлять коллективом, оперативно решать организационные проблемы. «Так, для осуществления профессиональной деятельности менеджер должен обладать личностными и деловыми качествами, которые способны обеспечить

эффективность осуществления профессиональной деятельности, особенно в работе непосредственно связанной с человеческим фактором» [169, с. 398].

Согласно мнению Е. В. Лёвкиной, Е. С. Иванцовой [137] и А. А. Урбановичу [249] к личностно-деловым качествам относятся такие психолого-педагогические качества как коммуникабельность, эмпатичность, способность к психоанализу, стрессоустойчивость, красноречивость, визуальность. По их мнению, личностно-деловые качества являются важнейшими составляющими имиджа руководителя, делают его неповторимым, усиливают эффект обаяния.

В книге В. М. Шепеля [283] «Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология для менеджеров» впервые был употреблен термин «личностно-деловые качества менеджера». В ней довольно широко использовано данное понятие. По мнению автора книги, личностно-деловые качества и антропологическая подготовленность менеджера наглядно проявляются в стиле управленческого труда. Так, благодаря сформированности «человековедческой компетентности» возможна полноценная реализация данных качеств. По мнению В. М. Шепеля [283], менеджер должен быть гуманным и раскрывать лучшие личностно-деловые качества у человека. Проявление всеми работниками своих личностно-деловых качеств воспринимается как конкурентоспособный фактор.

Отдельное внимание В. М. Шепель [283], Е. В. Лёвкина, Е. С. Иванцова [137] и А. А. Урбанович [249] уделяют психологической и педагогической деятельности в структуре личностно-деловых качеств практикующих менеджеров. Так, В. М. Шепель [283] в своём научном труде рассматривает значимость педагогики в управленческой деятельности. По его мнению, данное знание необходимо менеджеру, как и любому другому человеку, осуществляющему организационный труд. Благодаря нему менеджер может найти способы воздействия на других людей. В целом значительное внимание педагогическим процессам в деятельности руководящих кадров было уделено в исследованиях Н. А. Банько [16], Е. В. Лёвкиной, Е. С. Иванцовой [137] и А. А. Урбановича [249], В. М. Шепеля [283], Р. Л. Дафта [297], Б. Кейса и Дж. Вулфа [306].

Репутация (признание) и авторитет менеджера являются результатом его личностно-деловых качеств. В данном случае определено, что они складываются на основе впечатлений людей, их осведомленности касательно личностно-деловых качеств, а также признания ценностей входящих в данные качества. Так, личностно-деловые качества являются формирующими факторами имиджа руководителя. Презентуя свои лучшие личностно-деловые характеристики, менеджер вызывает у людей симпатию, обращая их внимание на свои профессиональные характеристики. В формировании имиджа важно чтобы личностно-деловые качества были наглядно представлены.

В исследованиях личностно-деловых качеств управленческих кадров существует более широкий перечень взглядов, однако многие исследователи сходятся во мнениях касательно структуры личностно-деловых качеств менеджеров. Коммуникабельности (коммуникативности) как к элементу личностно-деловых качеств менеджеров относится ряд исследований: [137]; [169]; [249]; [280]; [283]; [293]. К лидерству как составляющей личностно-деловых качеств менеджеров относятся исследования: А. А. Максимовой, И. В. Коваля, Е. В. Забуги, Э. В. Кармацкой, О. И. Коваля [145]; А. В. Чемякиной [265] и Г. С. Якушенко [293]. В исследованиях О. В. Опрятовой [169], М. Ф. Шведовой [280] выделен коллективный элемент личностно-деловых качеств менеджеров, который во многом определяет способность работать в команде. Также, ряд исследователей: [169]; [280]; [283]; [293] относит

организаторские качества и способности к элементу личностно деловых качеств менеджеров. Особое внимание в исследованиях Е. В. Лёвкиной, Е. С. Иванцовой [137], А. А. Урбановича [249] и В. М. Шепеля [283] уделено педагогической компетентности как элементу личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Способность принимать решения (М. Ф. Шведова [280]; М. С. Толстова, А. Д. Кононыхина, Л. А. Холопова [245]; Г. С. Якушенко [293]) относится к элементу личностно-деловых качеств практикующих менеджеров. Ответственность как элемент личностно-деловых качеств будущих менеджеров выделена на основе ряда исследований: [105]; [145]; [169]; [269]; [280].

В дальнейшем необходимо чётко трактовать понятие «личностно-деловые качества менеджера». Согласно С. А. Токтыбаевой [244] и А. К. Оганяна [167] определено, что «личностно-деловые качества менеджера – это обобщенные, устойчивые характеристики, влияющие на деятельность управленцев, которые зависят от следующих причин: особенности характера, структура личности, ее направленности, опыта, возможностей, обстоятельств деятельности» [244, с. 30]. Исследователи полагают, что для плодотворной деятельности менеджер должен быть хорошим организатором, управленцем и профессионалом в своей деятельности. Согласно этим свойствам, личностно-деловые качества менеджера связаны с организационно-управленческой деятельностью руководителя.

Панасенко Г. В. [174] считает, что «деловые качества рассматриваются через деятельность, а личностные – на основе взаимодействия субъектно-объектных отношений» [174, с. 372]. Иными словами, осуществление профессиональной деятельности менеджера связано с актуализацией деловых качеств, а социально-групповая деятельность в коллективе связана с его личностными качествами.

Конкретное определение личностно-деловых качеств управленческих кадров дала О. В. Опрятова [169] ссылаясь на исследования А. А. Урбановича. Так, согласно определению «под личностно-деловыми качествами руководителя понимают специфические способности, а именно знания, умения, компетентность, информированность, управленческий потенциал, как базирующуюся на знании основ психологии способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие и разрабатывать стратегию и тактику взаимодействия с сотрудниками, партнерами и соперниками в условиях рынка и постоянно возникающих проблемных ситуаций» [169, с. 398].

Исходя из вышеизложенных данных, а также выведенных определений понятий: «личность», «личностные качества», «деловые качества», а также содержания и структуры личностно-деловых качеств выведено определение, гласящее, что: «личностно-деловые качества – это индивидуальные особенности, устойчивые способы поведения и деятельности, которые формируются в процессе труда или профессионального обучения, компоненты личности, которые помогают специалисту в будущем осуществлять свою деятельность в наилучшем виде, в особенности касательно работы с людьми. По своей сути личностные и деловые качества являются взаимосвязанными между собой, благодаря им возможно осуществление эффективной управленческой деятельности.

Рассматривая данные качества в плоскости профессиональной деятельности менеджера, определено, что: «личностно-деловые качества менеджера – это набор универсальных характеристик поведенческой и ценностной структуры личности у работника сферы управления, которые сформированы в процессе длительной деятельности или же в рамках

профессионального обучения; как правило, направлены на осуществление максимально эффективной деятельности на основе человеческого фактора и социально-экономических отношений».

На основе результатов исследования в определено, что к личностно-деловым качествам будущих менеджеров относятся следующие элементы: коммуникабельность (преимущественно вербальная), организаторские качества, лидерство, умение работать в команде, имидж, педагогическая компетентность, способность принимать решения и ответственность. Перечисленные качества определены как основные элементы личностно-деловых качеств. Ещё одним элементом в структуре данных качеств выделена инициативность как самостоятельная категория.

1.3. Пути формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров

В практической деятельности менеджер занимается решением проблем на основе той информации, которую он получил в процессе профессиональной подготовки. В повседневной деятельности он сталкивается с множеством ситуаций, правильность решения которых во многом зависит от их знаний, умений и навыков, сформированных в процессе обучения и практики. Значимость полученных компетенций во время такого обучения во многом решает будущее организации. Согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), часть формируемых компетенций менеджера включают человеческий фактор. Так, человек является основным ресурсом любой организации. Но в то же время, несмотря на свою созидательную способность и значимость, человек часто непредсказуем в своих действиях, может быть не осведомлён в некоторых профессиональных вопросах. Так, основное направление совершенствования подготовки будущих менеджеров должно осуществляться в сторону человеческого фактора. Сформированность личностно-деловых качеств менеджера позволяет осуществлять работу с учётом человеческого фактора эффективно.

Современная подготовка будущих менеджеров основана на компетентностном подходе. Так, на «выходе» из образовательной организации формируется компетентный менеджер, чья компетентность разделена на ПК, ОПК и ОК. Составными элементами данных компетенций являются знания, умения и навыки, которые ранее являлись основой подготовки будущих менеджеров (рисунок 1.7.).

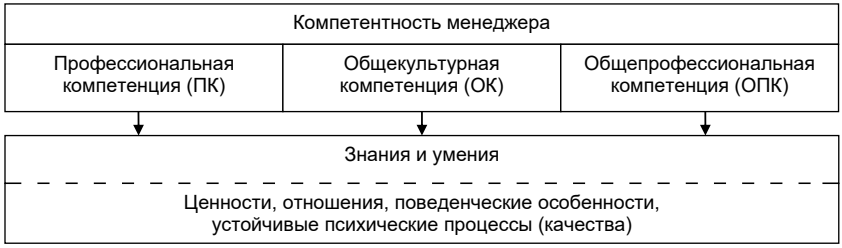


Рис. 1.7. Декомпозиция структуры компетентности бакалавра-менеджера

Исходя из данных рисунка 1.7. компетентность менеджера можно понимать как совокупность знаний, умений и навыков, которые подкреплены ценностями, отношениями к внешнему миру, поведенческими особенностями, устойчивыми психическими процессами, то есть качествами. В соответствии с современными тенденциями высшего образования, в компетенции заложены поступки менеджера, действия, которые затрагивают проявление качеств. Таким образом, компетенции предполагают проявление тех или иных поступков определяющих поведение менеджера.

В исследованиях по теории и практике менеджмента можно увидеть целый ряд публикаций касательно психологии его профессиональной деятельности, тех качеств, от которых зависит его эффективность. Исходя из того, что в предыдущих подразделах определено, что человеческий фактор управленческой деятельности является неотъемлемым элементом и основой всех типов организационных систем, значительное влияние на эффективность функционирования организации оказывают именно личностно-деловые качества менеджера. Исходя из значимости данных качеств в прикладной деятельности можно определить, что данные качества должны быть инвариантными в обучении будущих менеджеров. На сегодняшний день данный факт не прослеживается в современном состоянии высшей школы управления.

Опираясь на исследования личностно-деловых качеств выведено предположение о том, что данные качества могут рассматриваться в виде совокупности четырёх компонентов: индивидуально-коммуникативного, организаторско-кооперативного, профессионально-педагогического и аналитического. Каждый из них состоит из ряда определённых качеств.

Так, в индивидуально-коммуникативный компонент входят такие качества как коммуникабельность и лидерство. Исследования коммуникабельности в структуре личностных и деловых качеств, а также как элемента деятельности менеджера изучено в ряде публикаций (исследования: [17]; [18]; [32]; [38]; [47]; [60]; [68]; [90]; [105]; [133]; [137]; [169]; [170]; [179]; [196]; [200]; [201]; [231]; [245]; [249]; [255]; [259]; [260]; [265]; [280]; [283]; [293]; [297]; [304]). В процессе деятельности коммуникабельность менеджера тесно связанна с формальными и неформальными факторами управленческого труда. Определено, что в структуре личностно-деловых качеств менеджеров превалирует вербальная коммуникация. К элементам обозначенного компонента следует отнести: деловое общение, умение проводить и участвовать в деловых совещаниях, презентация, общительность и взаимодействие на неформальном уровне. Касательно невербальной коммуникации сюда входит имидж и владение «языком тела».

Исследования лидерства в структуре личностных и деловых качеств, а также как элемента профессиональной деятельности менеджера изучено в ряде публикаций (исследования: [28]; [47]; [68]; [71]; [89]; [121]; [152]; [153]; [166]; [222]; [237]; [265]; [270]; [278]; [288]; [297]; [298]; [302]; [303]; [308]; [316]; [317]; [319]; [323]). Рассматривая лидерство как индивидуально-коммуникативный компонент личностно-деловых качеств будущих менеджеров необходимо заметить, что менеджер должен уметь влиять на других, мотивировать подчинённых ему работников. Полное описание лидерства в структуре индивидуально-коммуникативного компонента указано в Приложении Д. Также, следует выделить мотивацию, так как в данном ракурсе она является производной от лидерства. Вопрос мотивации труда тесно связан с лидерством менеджера. Изучение мотивации в профессиональной деятельности менеджера было изучено рядом авторов (исследования: [14]; [40]; [42]; [64]; [68];

[74]; [99]; [230]; [293]; [297]). В общем, мотивация определяется, как умение мотивировать других людей для достижения личных и организационных целей. Знание основных теорий мотивации усиливает результат проявления лидерских качеств.

В организационно-кооперативный компонент входят организаторские качества и умение работать в команде. Изучением организаторских свойств в структуре личностных и деловых качеств, а также организации как элемента деятельности менеджера осуществлено в ряде публикаций (исследования: [38]; [67]; [114]; [196]; [201]; [217], [232]; [259]; [260]; [265]; [280]; [293]). Организация, в прикладном понимании, предполагает назначение рабочих задач и их конкретизацию в отдельном элементе системы. Основным функциональным вопросом организаторских качеств являются вопросы: «Как делать? Что подготовить?». В прикладной деятельности менеджер должен обладать способностью к организации и самоорганизации, способностью организовать рабочую команду, определять направления деятельности её членов, уметь размещать и использовать организационные ресурсы и рабочую силу.

Умение работать в команде как организационно-кооперативный компонент личностных и деловых качеств, а также в деятельности менеджера изучено в ряде исследований: [38]; [47]; [49]; [67]; [113]; [167]; [173]; [174]; [211]; [244]; [245]; [280]; [288]; [293]. В организационной действительности команда является системой состоящей из двух или более работников, которые координируют свои усилия для достижения рабочих целей. В основе умения работать в команде лежит знание содержания труда и командных целей, способность держать себя в курсе деятельности, помогать команде, идти на компромиссы, при необходимости проявлять жёсткость. Эффективный менеджер, действует на пользу команды, помогает ей, учувствует в её работе, делегирует полномочия. Он должен обладать чувством долга перед людьми, которыми он управляет.

Профессионально-педагогический компонент в структуре личностно-деловых качеств, а также в прикладной области деятельности будущих менеджеров изучен рядом отечественных и зарубежных исследователей (исследования: [16]; [137]; [249]; [283]; [297]; [306]). У менеджеров присутствуют необходимые качества для осуществления профессиональной деятельности, однако те или иные качества могут быть не сформированы на должном уровне, или же вовсе не предусмотрены стандартом, по которому проходит их обучение. Так, часто менеджеру необходимо проводить воспитательную работу, обучать работников, диагностировать квалификацию и определять пути их развития.

В аналитический компонент личностно-деловых качеств будущих менеджеров относятся такие качества как инициативность, способность принимать решения и ответственность. Различные элементы аналитического компонента личностно-деловых качеств были изучены в ряде публикаций: [105]; [145]; [169]; [245]; [269]; [280]; [293]. На основе изученного можно определить, что управленческая должность предполагает способность менеджера выделять новые решения, инициировать новые действия для решения ряда организационных проблем. Свойство инициативности предполагает внутреннее побуждение к новым формам деятельности. В основе способности принятия решений лежит проблемная ситуация для развязывания которой необходимо сделать правильный выбор. Выбор зависит от решительности менеджера и его способности поступать верно (определять возможности, угрозы, сильные и слабые стороны проблемы). В основе ответственности как качества менеджера лежит способность нести ответственность за собственные решения. Как

качество, она понимается в виде внутренней формы саморегуляции личности. Деятельность менеджера очерчивают официальные документы, права и обязанности, то есть полномочия. В соответствии с полномочиями устанавливаются функции, за которые менеджер и несёт ответственность.

Таким образом, содержание личностно-деловых качеств будущих менеджеров обусловлено особенностью управленческой деятельности. Определено, что данные качества состоят из ряда компонентов (индивидуально-коммуникативного, организационно-кооперативного, профессионально-педагогического, аналитического), которые включают в себя качества, знания и умения будущих менеджеров (коммуникабельность, имидж, лидерство, умение работать в команде, организаторские качества, педагогическая компетентность, инициативность, ответственность, принятие решений), обеспечивающих эффективное осуществление профессиональной деятельности. Формирование и развитие личностно-деловых качеств обеспечивает повышение профессионализма менеджера, его конкурентоспособности и эффективности в профессиональной деятельности. Современная подготовка будущих менеджеров должна ориентироваться на процесс формирования личностно-деловых качеств как инвариантной составляющей их будущей профессиональной деятельности.

Определяя компоненты личностно-деловых качеств будущих менеджеров (индивидуально-коммуникативный, организаторско-кооперативный, профессионально-педагогический, аналитический), а также опираясь на ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) [195] необходимо в дальнейшем выделить знания и умения, способности соответствующие данным компонентам. В связи с тем, что личность менеджера в педагогической науке является объектом целенаправленного формирования, то следует определить, что все знания и умения, ценности входящие в личностно-деловые качества будущего менеджера соотносятся с определёнными компетенциями, указанными во ФГОС ВО. Так, далее необходимо определить основные компетенции, соответствующие данным компонентам.

В соответствии с содержанием компонентов личностно-деловых качеств будущих менеджеров определено, что к способностям, знаниям и умениям индивидуально-коммуникативного компонента относятся: осознание значимости коммуникации в деятельности менеджера; понимание сущности формальной и неформальной коммуникации и её вербальной и невербальной форм; знание теории мотивации и путей стимулирования труда работников; знание теории власти и лидерства. Согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) к индивидуально-коммуникативному компоненту личностно-деловых качеств будущих менеджеров отнесены: ОК-5, ОПК-4, ПК-1.

В современной практике менеджмента лидерство играет особую роль. Так, лидерству выделяется особе место в деятельности менеджера. Однако во ФГОС ВО [195] лидерство является составной частью ПК-1 и к данной компетенции относится ещё ряд других качеств, знаний и умений. Так, возникает необходимость отдельно выделить лидерскую компетенцию, как самостоятельную в образовательном стандарте. Данная компетенция может быть выражена следующим образом: «способность менеджера использовать знания теории лидерства и организационной психологии для влияния на работников организации с целью достижения поставленных целей». Выделение отдельной лидерской компетенции усилит профессиональную подготовку будущих менеджеров по вопросу лидерства.

В соответствии с содержанием компонентов личностно-деловых качеств будущих менеджеров определено, что к способностям, знаниям и умениям организационно-кооперативного компонента следует отнести: знание основ самоорганизации и саморазвития; знание особенностей размещения и использования организационных ресурсов; способность разделять и делегировать полномочия; знание понятий «группа», «коллектив», «команда»; знание отличий проектной команды от группы работников; умение подбирать членов команды из имеющихся работников; знать пути и этапы формирования команды; способность организовать её работу; знание основных типов организационных конфликтов и путей их предупреждения, поведения в конфликте и их решения. Согласно ФГОС ВО [195], в соответствии со способностями, знаниями и умениями, относящимися к организаторско-кооперативному компоненту личностно-деловых качеств необходимо отнести: ОК-5, ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-2.

В соответствии с содержанием компонентов личностно-деловых качеств будущих менеджеров определено, что к способностям, знаниям и умениям профессионально-педагогического компонента следует отнести: знание основных понятий и содержания профессиональной педагогики; знание основ адаптации работников в организации и роли менеджера в данном процессе; знание основных особенностей воспитательной работы; знание основ обучения работников.

Во ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) [195] отсутствуют компетенции в соответствии со способностями знаниями и умениями профессионально-педагогического компонента личностно-деловых качеств. При обучении будущих менеджеров в учебных планах большинства образовательных организаций отсутствуют педагогические предметы. Это вызвано тем, что во ФГОС ВО [195] отсутствует упоминание воспитательной деятельности менеджера, коучинга, что также не предполагает внедрение подобных предметов в процесс профессиональной подготовки. Касательно ситуации, когда менеджеру необходимо столкнуться с конфликтной ситуацией, то тут также необходимо частичное знание педагогики, так как данная работа относится к воспитательной функции, это также касается толерантности при обучении других работников.

Наличие педагогического элемента в профессиональной деятельности менеджера и его отсутствие в структуре обучения демонстрирует противоречие между существующими требованиями к его компетентности и профессиональной подготовкой. Менеджер должен уметь не только распоряжаться кадровыми ресурсами, но и уметь обучить, воспитать в работнике необходимые качества, заняться не только самообучением, но и самопедагогикой, самовоспитанием с целью повышения собственной эффективности. Так, данный пробел необходимо восполнить в образовательных стандартах в виде педагогической компетенции, которая может быть выделена как ПК и выражена как: «способность менеджера осуществлять воздействие для целенаправленной адаптации, профессионального воспитания, формирования и подготовки работников организации».

В соответствии с содержанием компонентов личностно-деловых качеств будущих менеджеров определено, что к способностям, знаниям и умениям аналитического компонента относятся: знание основных функциональных особенностей и компетенций бакалавра-менеджера в организации; знание рисков и ответственности за последствия принятых решений; умение находить новые решения организационных проблем; способность инициировать

изменения в организации; знание основных методов принятия решений в управлении организацией; знание основных методов оценки организационной ситуации. Согласно ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) [195], в соответствии со способностями знаниями и умениями, к аналитическому компоненту личностно-деловых качеств будущих менеджеров необходимо отнести следующие компетенции: ОПК-2, ОПК-6.

Полученные результаты отображены в таблице 1.16. с описанием компонентов их способностям, знаниям и умениям, а также соответствующим компетенциям.

Таблица 1.16.

Соответствие компонентов личностно-деловых качеств будущих менеджеров требованиям и соответствующим им компетенциям

№	Элементы и соответствующие компетенции		Требования к формируемым элементам
1.	Индивидуально-коммуникативный компонент	ОК-5, ОПК-4, ПК-1	Понимание сущности коммуникации, её вербальных и невербальных форм, её значимости в деятельности менеджера
			Умение взаимодействовать с коллегами, подчинёнными и вышестоящим руководством (на формальном и неформальном уровне)
			Владение навыками осуществления делового общения, совещания (выражения собственных мыслей в деловой среде)
			Знание невербальной коммуникации в плане имиджа менеджера
			Знание теории мотивации и путей стимулирования труда работников
			Знание теории власти и лидерства в менеджменте
2.	Организаторско-кооперативный компонент	ОК-5, ОК-6, ОПК-3, ПК-1, ПК-2	Знание основ самоорганизации и саморазвития
			Знание особенностей размещения и использования трудовых и организационных ресурсов
			Способность разделять и делегировать полномочия
			Знание понятий «группа», «коллектив», «команда», основные отличия и содержание.
			Знание путей и этапов формирования команды. Способность организовать её работу
			Знание основ организационных конфликтов и путей их решения
3.	Профессионально-педагогический компонент	–	Знание основных понятий и содержания внутриорганизационной педагогики
			Знание основ адаптации работников в организации и роли менеджера в данном процессе
			Знание основных особенностей воспитательной работы в организации
			Знание основ коучинга в менеджменте
4.	Аналитический компонент	ОПК-2, ОПК-6	Знание основ анализа организационной ситуации
			Способность инициировать изменения в организации
			Знание основных методов принятия решений в управлении организацией

В соответствии с полученными данными элементы личностно-деловых

качеств, соответствуют компетенциям будущих менеджеров. Так, в дальнейшем возникает необходимость рассмотреть основные взгляды ряда исследователей на пути формирования личностно-деловых качеств.

В некоторых публикациях [169]; [283] актуализирован вопрос формирования личностно-деловых качеств. Так, исследование О. В. Опрятовой [169] направлено на подготовку менеджеров обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), обучение будущих бакалавров-менеджеров в данной работе не рассматривается; в исследовании В. М. Шепеля [283] рассмотрены пути совершенствования личностно-деловых качеств обучающихся.

Опрятова О. В. [169] построила систему формирования личностно-деловых качеств будущих магистров-менеджеров, согласно которой первоначально необходимо начать с теории командообразования и методики проведения тренинговых занятий. Так, в процессе обучения кроме традиционных форм подачи информации необходимо использовать просмотр видеозаписей тренингов с их дальнейшим анализом, осуществление диагностики группы, решение конкретных управленческих ситуаций, использование деловых игр, отработка умений и навыков в процессе упражнений. Значительное внимание в данной системе необходимо обратить на работу в микрогруппах. Осуществление данных мероприятий необходимо для осознания значимости командной работы, получения опыта командного взаимодействия, коммуникации, что является необходимым шагом в формировании личностно-деловых качеств.

В процессе подготовки менеджеров, в рамках компетентностного подхода В. И. Куликов [131] советует использовать активные и интерактивные формы проведения занятий, компьютерных симуляций. Так, удельный вес занятий в интерактивных формах, должен составлять не менее 30 % от общего объёма.

По мнению ряда авторов (Н. П. Пучков, А. В. Щербакова, Е. А. Петрова) [200] для формирования профессионально-значимых личностных качеств необходимо: формировать коммуникативность в коллективе обучающихся, при условии, что их коммуникация будет носить интеллектуальный подтекст, характер командного взаимодействия; формировать способность принимать решения в различных проблемных ситуациях. По их мнению, данные свойства можно развить в образовательном пространстве даже у слабых обучающихся, при этом важно сформировать у них стойкость перед трудностями; формировать умение искать новые решения, гибкость к изменениям (способность адаптироваться к изменениям), критическое мышление и общее повышение уровня владения ИКТ.

Согласно исследованию В. М. Шепеля [283] в образовательных организациях необходимо создать диагностические службы, которые занимались бы сбором информации о личностно-деловых способностях обучающихся, их оценке, а также оказывали помощь в их совершенствовании. Согласно мнению авторов статьи «Направления актуализации факторов успеха в подготовке менеджеров» [86] образовательные организации должны активно содействовать подготовке выпускников к созданию собственного бизнеса, практической деятельности и формированию личностно-деловых качеств.

В диссертации Н. В. Чернухиной [270] указано, что формирование личностных качеств достигается путём выработки у обучающихся понимания понятия «личностные качества»; создания потребности в самосовершенствовании личностных качеств; осознание значимости собственной активности и её проявление в деятельности; способностью обучающегося заниматься самостоятельной постановкой и решением задач.

«Когда человек развивает личностные способности, он учится мыслить нестандартно, непринуждённо и легко общаться, избавляется от множества комплексов и психологических тараканов, которых много в каждом человеке. Человек открывается совсем новым и иным знаниям, опытам» [28, с. 93].

Ссылаясь на исследования В. А. Канн-Калика, в исследовании О. А. Зарубиной [89] отмечено, что важным является образ будущей профессии как когнитивное и эмоциональное образование: «раньше идеальный образ профессионала во многом был связан с образом конкретных людей и их профессиональной биографией, их личностные качества брались за образец для подражания (иногда это был собирательный образ, но он обладал той конкретностью, которая способствовала процессу идентификации). Сейчас можно наблюдать, что в некоторой степени «идеальный образ профессионала» заменен на «идеальный образ жизни» («американский», «европейский» и др.)» [89, с. 42]. Таким образом, у обучающихся на сегодня существуют проблемы восприятия профессии.

Согласно исследованию В. Ю. Саляхова [213] у обучающихся необходимо развивать интерес к молодёжному лидерству посредством наглядной демонстрации положительного примера молодежного лидера, их убеждения в необходимости формирования данного качества.

Использование примеров деятельности других менеджеров влияет положительно на формирование будущего руководителя. Наблюдая за шаблоном поведения у обучающихся формируется собственное мнение, они определяют личное отношение к нему. Пример из личного опыта имеет положительные педагогические особенности, так как несёт наглядный образ правильных и неправильных действий. Использование положительных примеров других менеджеров играет важную роль в развитии личности, служит началом его профессионального становления. Следуя положительному примеру, обучающиеся совершенствуют свои личностно-деловые качества, понимая правильность своего поведения, путём принятия положительных образцов деятельности. Демонстрация примеров может быть реализована в ходе презентации, показа фрагментов видеозаписей, учебных фильмов.

Изучением интерактивных методов обучения занимались многие авторы (исследования: [51]; [95]; [136]; [142]; [214]; [241]; [248]; [273]; [284]; [292]). Активные методы обучения были объектом исследования В. Я. Вульферта [44] и В. А. Шамиса [275]. Так, изучением метода кейсов посвящён ряд исследований: [44]; [51]; [136]; [241]; [248]; [273]; [292]. Метод деловых игр был изучен М. Боковым [24], А. В. Боровским и И. А. Грабской [27].

В процессе профессиональной подготовки необходимо использовать различные интерактивные методы для обучения в малых группах. Так, в ходе проведения деловых игр, разбора ситуаций методом кейсов предполагается, что обучающиеся делятся на малые группы от двух до 16 человек. Группе объясняется проблемная ситуация, предоставляются документы, учебные тексты, в общем, все материалы, иногда даже противоречивого характера, которые помогут обучающемуся выработать более качественные профессиональные навыки, разработать умение решать поставленную перед ними задачу. Каждая группа в процессе обсуждения ситуации должна в ней разобраться, итогом обсуждения является: выработка её решения. Благодаря своим коммуникативным преимуществам интерактивные методы вовлекают в процесс решения конкретной ситуации всех членов группы. В ходе коммуникаций члены группы, при помощи убеждений, споров влияют на пути решения поставленной проблемы. Выступление спикеров и дальнейшее обсуждение, свидетельствует о полном коммуникативном и групповом

взаимодействии всех участников. Позиция преподавателя в коммуникативном процессе также достаточно активна, он выполняет не только роль организатора, но и координатора, комментатора, мотивируя своими словами группу действовать в том или ином направлении.

На сегодняшний день в педагогическом арсенале имеется множество различных форм проведения занятий по методу анализа конкретных ситуаций, так в данном случае уместно использование видеокейсов. Видеокейс – это разновидность метода анализа конкретных ситуаций, представляемый в виде короткого видеоролика (видеофильма), в котором показывается конкретная проблемная ситуация, связанная с организационной действительностью.

В данном исследовании определено, что в процессе обсуждения кейсов необходимо организовывать группы по два или по пять человек. Работа таких групп, наиболее продуктивна с точки зрения коммуникации, обмен сообщениями происходит наиболее быстро, риски связанные с шумами практически отсутствуют. В группах из двух человек обмен информацией наиболее высок и возникает меньше разногласий, однако таким группам бывает сложно найти общее решение. Группы из пяти человек обладают необходимым количеством участников, достаточным для того, чтобы обсудить ситуацию с различных взглядов и позиций, продуктивно обмениваясь информацией. Согласно мнению белорусского исследователя Е. В. Чуменко [273] малое количество членов группы уменьшает отведённое время на работу, однако при увеличении количества групп необходимо больше времени потратить на презентацию результатов групповой работы. Групповое обсуждение, может быть использовано, как эффективный способ решения поставленных проблем, ведь ситуация заложенная в проблемность интерактивного метода – это, прежде всего исследовательская деятельность, и путём групповых коммуникаций, решается поставленная задача.

«Деловые игры, в том числе, если они отражают суть профессиональной деятельности, формируют профессиональные качества специалистов, являются своеобразным «полигоном», на котором менеджеры могут отрабатывать профессиональные навыки в условиях, приближенных к реальным. Глубокий анализ ошибок менеджеров, подводимый при подведении итогов, снижает вероятность их повторения в реальной деятельности» [27, с. 85]. Так, А. Б. Боровский и И. А. Грабская [27] считают, что «важной особенностью большинства игр является наличие ролевого взаимодействия. Роли структурируют группу. Это означает закрепление за каждым участником игры определенной позиции в группе, предписанных функций. Как правило, роль понимается не только как сумма функций, но и образцов поведения» [27, с. 100]. У обучающихся в процессе игры формируются представления и ожидания поведенческих особенностей, характеристик от носителей игровых ролей. Лучше всего, чтобы данные ожидания обучающихся соответствовали действительности и, начиная учебную работу в деловой игре, они выполняли не только функциональные роли, но и некоторые поведенческие характеристики принятой роли. Так, использование интерактивных методов обучения может сыграть существенную роль в формировании личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

В процессе обучения будущих менеджеров особое внимание следует уделить использованию ИКТ в содержании личностно-ориентированного подхода. Согласно мнению Ю. А. Плотоненко [180], использование положительных черт личностно-ориентированного подхода в сочетании с использованием современных ИКТ, ориентированных на учебный процесс (электронные курсы, адаптивные системы тестирования), обеспечивает

благоприятные условия для формирования свойств обучающихся. Так, работа с ИКТ должна нести значимую роль в профессиональной подготовке будущих менеджеров. На сегодняшний день множество компетенций бакалавра-менеджера может быть сформировано как в непосредственном контакте, так и при помощи ИКТ.

Ещё одним из эффективных методов обучения, который может быть использован в практике высшей школы и обучения, будущих менеджеров является метод электронного портфолио. Метод портфолио (в педагогической науке) является личностно-ориентированной технологией, активизирующей деятельность обучающегося. В данном случае оно способно формировать и совершенствовать мотивацию у будущих менеджеров к образовательным и квази-профессиональным достижениям. Мотивационным механизмом повышения активности обучающихся является накопление и сохранение документальных подтверждений различных достижений в образовательной деятельности, и их презентации. В процессе обучения создание портфолио направлено не только на обобщение и композицию проделанной ранее работы, но и для создания яркой презентации достижений человека. При составлении портфолио перед обучающимся необходимо ставить такие же задачи, как и перед работником (или соискателем должности), то есть создания портфолио в целях самопрезентации. В портфолио важно показать свои личностно-деловые качества, особенно: ответственность, коммуникабельность и т. д.

В прошлых версиях ФГОС ВО не был предусмотрен механизм сохранения работ обучающихся, их рецензий и оценок, что вызывает необходимость сбора предыдущих достижений (если их результаты сохранены на бумажных или электронных носителях, либо если обучающиеся желают предоставить накопленный материал), а также осуществить ряд заданий, результаты которых можно будет поместить в портфолио обучающегося. У обучающихся (2012-2015 годов поступления) по учебным планам, сформированным на основе ФГОС ВО 38.03.02. Менеджмент (уровень бакалавриата) (2013 г.) отсутствовала закреплённая необходимость в формировании портфолио, так данный пробел следует восполнить.

Являясь частью личностно-ориентированной технологии, метод портфолио (в профессиональной подготовке) активизирует мотивационные механизмы к их дальнейшей учебной активности. Такой метод ориентирует обучающихся на действие, тем самым, способствуя эффективному формированию компетенций.

Развитие мультимедийных технологий существенно упрощает элементы учебного процесса. Так, одним из эффективных инструментов в подготовке будущих менеджеров является использование средств видеокниги. Видеокнига – это вид литературно-художественного, научно-популярного или научного труда, созданного в виде фильма со статичным видеорядом. Для создания видеоряда в видеокниге могут быть использованы фотографии, картины, схемы, таблицы, простой текст или же любой другой наглядный объект. Звуковой ряд видеокниги мало, чем отличается от аудиокниги. Единственное отличие – наличие видеоряда. Данное отличие активизирует дополнительные рецепторы усвоения информации.

Одна из проблем возникающих в организации преподавания различных факультативных занятий по экономико-управленческой тематике является вопрос наглядности. Существует множество пособий и учебников, простроенных на данном дидактическом принципе. При самостоятельной работе с видеокнигой процент восприятия информации существенно увеличивается. Видеокнига должна сопровождаться небольшой инструкцией с

советами по организации самостоятельной работы. Для увеличения процента восприятия материала необходимо чтобы обручающиеся прочитали аннотацию, цели и содержание видеокниги (если ей сопутствует соответствующий файл). Даже если обучающиеся приложат больше усилий, то есть быстро, но вдумчиво прочитают материал, процент усвоения информации будет ещё выше. То есть большую роль в усвоении информации играет предварительное ознакомление с материалом.

Основное требование – это внимание. Его можно улучшить только в процессе деятельности при постоянном личном контроле. В начале работы над каждой видеокнигой должна быть указана её цель. Знание и понимание цели поможет обучающимся улучшить своё внимание над работой. В работе с видеокнигой необходимо правильно распределить внимание: одновременно слушать, кратко конспектировать, переключать внимание с одного объекта наблюдения на другой. При прослушивании материала необходимо представить то, что говорит диктор.

Использование средств видеокниги в обучении будущих менеджеров является хорошим инструментом для организации самостоятельной работы обучающихся. При работе с видеокнигой важней всего выработать способность слушать и внимательно изучать материал.

Современное положение образовательной практики свидетельствует о том, что на сегодняшний день существует необходимость поиска внедрения новых педагогических инструментов, направленных на повышение эффективности профессиональной подготовки будущих менеджеров. Одним из эффективных инструментов в профессиональной подготовке будущих менеджеров является использование ИКТ с целью организации вебинаров.

Исследованию вебинаров как педагогического явления посвящён ряд публикаций (исследования: [63]; [88]; [107]; [153]; [210]; [263]; [284]). Вебинар – разновидность реализации учебного занятия через информационно-коммуникационную сеть Интернет. Проведение вебинара, благодаря современным компьютерным технологиям, предоставляет возможность реализовать обучение с максимальной активизацией принципа наглядности учебного материала. В процессе обучения возможно демонстрировать презентационный материал, аудио и видеоматериалы, рассылать учебные материалы и издания.

В середине 1990-х годов при расширении информационно-коммуникационной сети Интернет понятие «вебинар» означало пользовательское общение на различных форумах, присутствие в списках рассылки электронных писем, иными словами, общение в асинхронном режиме, что на то время оценивалось не достаточно продуктивно. Асинхронность данного явления в прошлом имеет преимущество сегодня. Так, человек, имея даже максимально загруженный график, может вступить в учебную деятельность, так как взаимодействие между участниками оффлайн-вебинара может происходить в асинхронном режиме. При открытии необходимой ссылки в удобное для обучающегося время, возможно, просмотреть видео вебинара, задать ряд вопросов преподавателю, пообщаться с участниками вебинара касательно изучаемого материала и т. д.

Лекции, организованные в форме оффлайн-вебинара повторяют особенности самостоятельного и группового обучения. Самостоятельная форма реализуется посредством индивидуальной работы обучающегося с видеоматериалом лекции, а групповая в тот момент, когда обучающийся начинает обсуждать содержание лекции с одногруппниками в дистанционной форме. Таким образом, выделяя оффлайн-вебинар как форму обучения была

определена самостоятельно-групповая форма.

Использование различных средств ИКТ в современной педагогической науке позволяет существенно повысить качество обучения будущих менеджеров. Такие средства как электронное портфолио, видеокнига, учебный видеофильм дистанционная лекция, оффлайн-вебинар являются эффективными инструментами в формировании качеств будущих менеджеров.

Опираясь на систему личностно-ориентированного обучения (характеризующейся направленностью на развитие активной личности), можно выделить основные положения факультатива «Личность менеджера»: личностно-деловые качества формируются в процессе изучения дисциплин при осуществлении практической, творческой и самостоятельной деятельности; содержание и средства обучения должны быть ориентированны на наглядное и активное обучение; процесс обучения должен носить коммуникативный характер, так как личность будущего менеджера развивается в процессе взаимодействия и общения; в процессе обучения необходимо осмыслить значимость овладения личностно-деловыми качествами; процесс формирования данных качеств должен быть ориентирован на самообразование и осознанное обучение; в процессе формирования личностно-деловых качеств должны быть использованы основные достижения педагогической науки; в процессе их формирования необходимо активно использовать ТСО и ИКТ.

Формирование личностно-деловых качеств характеризуется, как целостный процесс, который может быть реализован в ходе профессиональной подготовки, в виде факультатива направленного на формирование данных качеств у будущих менеджеров. В процессе факультативных занятий учебный материал необходимо разделить на несколько модулей, из которых вытекают определённые виды деятельности, которые направлены на формирование личностно-деловых качеств. Каждый модуль должен усваиваться при самостоятельной работе с использованием ИКТ, ТСО и наглядных средств обучения, а также в интерактивной форме. Образовательные организации должны содействовать формированию качеств менеджеров, обучение должно быть основано на деятельности и активности, личностно-ориентированном подходе к обучающимся, активной пропаганде эффективности лидера-менеджера.

1.4. Модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки

Осуществление цели исследования (обоснования и экспериментальной апробации модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки), требует осуществить теоретико-методологическое осмысление, анализ и решение следующих задач: определить сущность и функции педагогического моделирования в условиях высшей школы; обоснования содержания и структуры модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки и её структурных элементов.

В «Словаре терминов по общей и социальной педагогике» [41] под моделью в педагогике понимается «построение копий, моделей педагогических материалов, явлений, процессов. Используется для схематического изображения исследуемых педагогических систем» [41, с. 57]. Согласно педагогическому словарю А. М. Новикова [165] под моделью понимается «мысленно представляемая или материально реализованная система, которая

отображает или воспроизводит объект (природный или социальный) и способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте» [165, с. 112].

Так, под педагогической моделью можно понимать объект, процесс или явление используемый в качестве его замещения, визуализации для его полноценного описания и принятия соответствующих мер.

В «Советском энциклопедическом словаре» [226] под моделированием понимается «исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путём построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов» [226, с. 282]. Согласно данному утверждению моделирование необходимо для построения моделей с целью изучения явлений, процессов и систем. Максимова А. А. [144] под моделированием определяет «искусственно созданное для изучения явление (предмет, процесс, ситуация и т. д.), исследование которого затруднено или вовсе невозможно» [144, с. 23]. Так, А. А. Максимова [144] определяет, что моделирование необходимо для построения моделей с целью изучения каких-либо явлений и систем. Моделирование в данном случае играет роль инструмента изучения различных сторон педагогического явления.

В педагогической действительности моделирование позволяет предвосхитить результат при определении процесса его формирования и элементов обеспечивающих работу системы. Понятие педагогического моделирования раскрывается при необходимости описания сложных педагогических процессов, явлений, разных сторон образовательной среды.

Изучение понятий «модель» и «моделирование» их функциональное содержание позволяют перейти к моделированию процесса формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Анализ данного процесса позволяет рассматривать его как педагогическое явление, присущее профессиональному образованию. В данном случае при моделировании процесса формирования личностно-деловых качеств необходимо определиться с его основными этапами, среди которых можно выделить организаторский блок, в основу которого заложены цель; выбор основных путей моделирования; структуризации личностно-деловых качеств будущих менеджеров, определение путей формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, выделение основных этапов их формирования, педагогических условий, форм, методов и средств.

Основываясь на предыдущих подразделах, определена цель модели, методологические подходы, дидактические принципы, компоненты личностно-деловых качеств менеджеров, этапы формирования личностно-деловых качеств, педагогические условия, формы, методы и средства, а также критерии, показатели и уровни сформированности данных качеств (рисунок 1.8.).

Первый блок модели – организаторский. Содержание данного блока предусматривает определение цели исследования, выбора методологических подходов, дидактических принципов системы формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Данный блок определяет цель и основу функционирования всей системы. Его целью является формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

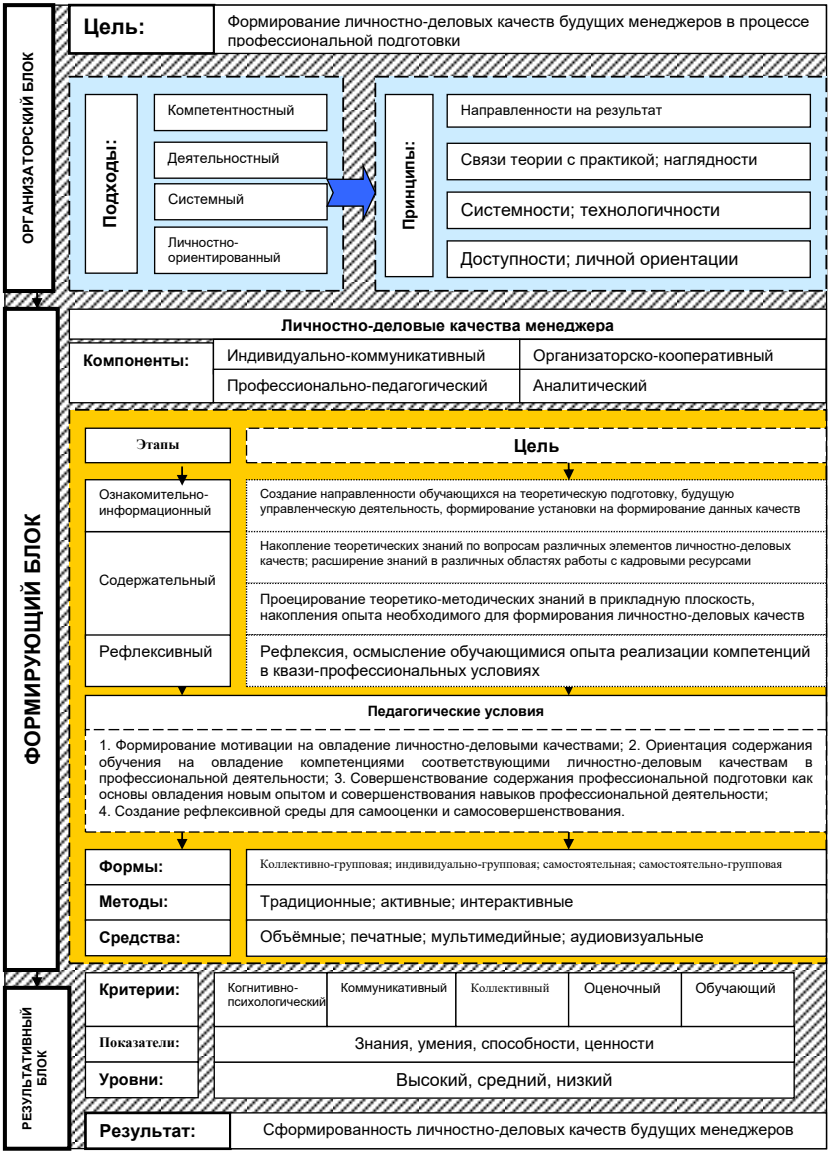


Рис. 1.8. Модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки

В процессе определения теоретико-методологического аппарата данной модели необходимо исходить из того, что формирование личностно-деловых

качеств будущих менеджеров лежит через определение методологических и дидактических положений педагогической науки, необходимых для реализации педагогического эксперимента по формированию личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. На сегодняшний день в психолого-педагогической литературе существует большое количество методологических подходов к процессу обучения. К основным подходам в осуществлении цели и задач исследования формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров отнесены: личностно-ориентированный, системный, деятельностный и компетентностный подходы. Использование личностно-ориентированного, системного и деятельностного подходов характеризует методологическую основу гуманистической педагогики. В данном случае компетентностный подход и методологическая основа гуманистической педагогики являются базой новой парадигмы обучения будущих менеджеров.

Изучением личностно-ориентированного подхода в педагогике посвящён ряд исследований (авторы: Л. М. Дыбкова и Н. Б. Евтух [70]; К. С. Жижин [83]; Л. В. Малышева [147]; В. В. Нестеренко [162]; Ю. А. Плотоненко [180]; Т. Л. Савченко [212]; В. В. Сериков [218]; Л. Г. Сутягина [234]). Так, личностно-ориентированный подход в обучении – это педагогический подход, ставящий во главу угла личность обучающегося в соответствии с его личностными особенностями, психическими и умственными характеристиками. Основное место в структуре личностно-ориентированного подхода занимает человек. Его целью является создание условий для раскрытия и дальнейшего развития обучающихся. Личностно-ориентированный подход включает три элемента: понятия, принципы и методы (рис. 1.9.).

Рис. 1.9. Структура личностно-ориентированного подхода

Рассматривая основные понятия и принципы личностно-ориентированного подхода можно сделать вывод, что он направлен на возможность максимального развития обучающегося. Это подчёркивает его акмеологичность, направленность на развитие личности обучающегося.

Личностно-ориентированному подходу в профессиональной подготовке будущих менеджеров характерно максимальное приближение учебного материала к профессиональным реалиям, проблемным ситуациям, с которыми придется сталкиваться в будущем обучающимся. Так, к методам, которыми оперирует личностно-ориентированный подход, в большинстве случаев относятся методы интерактивного обучения, в основном, благодаря их гибкости и способности моделировать профессиональную ситуацию.

Данный подход можно характеризовать, как демократичный к обучающимся и гибкий к условиям образовательной среды. Важно, что он больше направлен на сотрудничество нежели на другие типы совместной работы обучающегося и преподавателя. Гибкость интерактивных методов обучения позволяет адаптировать ситуацию к уровню доступности овладения изучаемым материалом. В связи с этим, интерактивные технологии обучения в профессиональной подготовке будущих менеджеров наиболее уместны, так как в основном они направлены на гибкое и наиболее быстрое формирование ряда креативных решений о поставленной проблематике квази-профессиональной ситуаций.

Для обучения будущих менеджеров на основе личностно-ориентированного подхода, необходимо соблюдать ряд следующих принципов:

– соблюдение равноправия обучающегося и преподавателя в процессе обучения (переход от авторитарной роли преподавателя к сотрудничеству, ориентации занятия на коллективное решение задачи); познавательный стиль обучающегося и стиль преподавания должны быть согласованы в процессе обучения;

– в процессе решения ряда управленческих задач преподаватель должен выступать в качестве лидера коллектива, координатора деятельности, советчика;

– преподаватель должен опираться на прошлый опыт обучающегося, что поможет последнему осмыслить ряд теоретических и практических вопросов;

– каждый обучающийся должен понимать, для чего ему необходимы полученные знания, как он сможет их применить непосредственно в практической деятельности;

– использование эвристических способов познания (в процессе обучения необходимо активизировать работу обучающихся таким образом, чтобы они смогли самостоятельно прийти к решению проблемы (посредством конструирования проблемной ситуации и собственных рассуждений они должны определить пути решения проблем));

– передача информации должна затрагивать как можно больше форм её подачи и логическое мышление обучающихся. Согласно Б. Б. Айсмонтасу [6], усвоение учебной информации происходит в разной степени в зависимости от вида учебной деятельности. Так, наилучшие результаты показывают методы, затрагивающие слух, зрение и дальнейшее обсуждение учебного материала (до 70 % информации). Ещё больший результат можно получить при выполнении практических действий, позволяющих углубиться в изучаемый материал (до 90 %); оценивание должно быть как качественным, так и количественным, как внутренним (самооценивание), так и внешним (оценивание преподавателем).

Личностно-ориентированный подход в профессиональной подготовке направлен на индивидуализацию личности обучающегося, обучение сопряжено с использованием интерактивных методов, ориентированных на коммуникацию между обучающимися и преподавателем, методов, направленных на решение квази-профессиональных задач.

Изучением системного подхода в педагогике занимались И. В. Блауберг и Э. Г. Юдин [20], Т. Е. Веденская [36], Н. Н. Глухова [56], М. И. Магомедов [143], Б. В. Науменко [160], Т. Г. Трушникова [246]. Отдельно изучением системного подхода в профессиональной подготовке менеджеров занимался М. И. Магомедов [143]. Так, чаще всего понятие система описывает дробность того или иного явления, способность отдельных частей на композиционное единство и синергетичность. Системный подход в профессиональной педагогике – это

явление структурно-упорядоченного характера, исследующее сущность и закономерности процессов высшей школы как единую систему педагогического процесса, как комплекс взаимосвязанных мер по формированию компетентного и конкурентоспособного работника. В данном случае он направлен на формирование общекультурных (далее ОК), общепрофессиональных (далее ОПК) и профессиональных компетенций (далее ПК) будущих бакалавров-менеджеров. Системный подход в педагогике высшей школы наталкивает на понимание действительности образовательного процесса как системного явления, имеющего свои цели и состоящего из множества частей, которые могут восприниматься как единое целое, так и в отдельности (в качестве малых систем).

Системность в обучении подчиняется таким принципам как:

– сознательность и последовательность изучаемого материала;
– логичность изложения изучаемого материала;
– использование блочного метода обучения;
– широкое использование интерактивных технологий;
– мотивирование студентов на активную учебную деятельность;
– рациональная организация учебного процесса;
– совмещение самостоятельного обучения и обучения под руководством преподавателя.

Композиция отдельных педагогических объектов в единое целое либо же рассмотрение системы в декомпозиционном (расформированном – в виде отдельных элементов) варианте с учётом построенной системы демонстрирует исследование объекта как системного и способного к функционированию. Так, объекты исследуются как нечто целостное и самостоятельное, содержащее в себе также ряд элементов. То есть, систему, возможно, изучить при её исследовании в предложенном варианте (рассмотрение системы в целом) либо как элемент уже существующего цельного объекта.

Сознательное использование наиболее подходящих к профессиональной деятельности личностных свойств, психологических установок, развитие деловых качеств наиболее рационально применять в процессе обучения. Активное взаимодействие обучающихся с различными элементами системы позволяет развивать личностно-деловые качества, повышать уровень компетентности.

Элементы деятельностного подхода в педагогике и психологии было рассмотрено в ряде исследований: [5]; [6]; [11]; [45]; [66]; [171]; [238]; [268]. Так, выдающийся педагог, академик РАО, профессор Н. Ф. Талызина [238] пишет: «Принципиальное отличие деятельностного подхода к предмету психологи от всех других и состоит в том, что анализу подвергается реальный процесс взаимодействия человека с миром, взятый в его целостности и протекающий как процесс решения задачи» [238, с. 6].

Источником деятельностного подхода, как педагогической технологии является развивающее обучение. По мнению выдающегося психолога и педагога, академика РАО, профессора В. В. Давыдова [66]: «Такие существенно-важные особенности деятельности, как ее пластичность и уподобляемость, проявляющиеся в поисково-опробовающей активности субъекта, тесно связаны с построением образа объекта» [66, с. 23]. Так, существенное внимание в процессе реализации деятельностного подхода уделено взаимодействию с объектами внешнего мира, как основы обучения. Деятельность в процессе обучения можно понимать в качестве поисково-опытных действий с объектами учебного окружения.

Охота С. И. [171] считает, что деятельность вызывает появление новых

качеств, которые ранее отсутствовали у человека, или же присутствовали, но в совершенно ином обличии, вызывает появление новых видов профессиональной деятельности и коммуникации. Так, формирование компетенций, личностно-деловых качеств напрямую зависит от учебной деятельности.

Изучая различные подходы в подготовке будущих менеджеров А. В. Чернега [268] определяет, что «суть деятельностного подхода – обеспечить самостоятельность и ведущую роль обучающегося в образовательном процессе, переориентировать его позиции с личностно отчужденной к личностно значимой, дать возможность к становлению его в качестве автора и творца жизненных обстоятельств» [268, с. 53]. В соответствии с данным утверждением можно определить, что в ходе подготовки будущие менеджеры должны обучаться с профессиональным интересом, в целях повышения собственной компетентности. Так, будущие менеджеры должны уметь структурировать профессиональные ситуации, активно и творчески их решать. Способность моделирования профессиональной действительности характеризует уровень отражения управленческой теории на практике.

Бычков А. А. [31] отмечал, что одна из альтернативных моделей американской системы обучения менеджеров ориентирована на обучение через деятельность, а также ориентацию на углублённое изучение изменяющихся технологий. Оценивая обучение через деятельность, можно предполагать, что в процессе деятельности не только проявляются способности будущих менеджеров, но в ней они и создаются.

Так, психолого-педагогическое содержание деятельностного подхода определяется следующими положениями:

– в процессе учебной деятельности у обучающихся проявляются различные способности, также таким путём они и создаются. Это объясняется тем, что взаимодействие обучающихся с объектами внешнего мира порождают ответную психическую реакцию. Результатом данной реакции могут быть психические новообразования;

– определённый вид учебной деятельности формирует соответствующие ему способности и качества личности.

Деятельностная природа возникающего в сознании образа позволяет изучать действие как основу психической деятельности. Основой формирования компетенций являются действия, через которые они формируются. Конкретное действие развивает конкретную компетенцию. Тем самым, в процессе обучения основное внимание необходимо уделить не восприятию, а действию. Более того, в учебном процессе у будущих менеджеров должны формироваться не только знания, умения и навыки, но и определённые виды деятельности. В сформированных вариантах деятельности знания выступают как фундамент, на основе которого и строится учебная деятельность. Деятельностный подход может служить хорошей основой для накопления опыта необходимого в будущем.

Основываясь на вышеизложенном можно прийти к выводу о том, что деятельностное обучение должно быть построено на основе психического развития обучающегося. В дальнейшем в исследовании уместно использовать (адаптированную под реалии высшей школы) модель уровней психического и умственного развития Б. Б. Айсмонтаса [5]. Так, согласно модели, процесс обучения должен строиться на основе информации об имеющемся сегодня уровне развития, который может быть достигнут в ближайшем будущем. Преподаватель должен ориентироваться на несколько более высокий уровень,

который может достичь обучающийся под его руководством. Основным элементом учебной деятельности является задача. Учебная задача должна ставиться в виде проблемы, описывающей конкретную профессиональную ситуацию. Ориентируясь на зону ближайшего развития, учебная деятельность осуществляется в совместной работе обучающихся с преподавателем. В начале преподаватель задаёт основные векторы деятельности, ставит задачи, даёт образцы действий, создаёт учебные ситуации, показывает логический ход их решения. Обучаясь на основе ряда практических задач будущие менеджеры будут лучше подготовлены к практической деятельности, нежели те, чьё обучение основано не на действии, а только на восприятии материала.

Определяя сущность деятельностного подхода в подготовке будущих менеджеров, следует отметить, что действенность подхода будет видима тогда, когда обучающиеся будут понимать значение и применимость усвоенного материала, определять дальнейшие пути своего профессионального познания.

Изучением компетентностного подхода занимались многие исследователи (публикации: [8]; [10]; [25]; [35]; [54]; [77]; [87]; [91]; [115]; [124]; [150]; [155]; [175]; [204]; [214]; [219]; [220]; [272]). Раскрывая суть компетентностного подхода, следует отметить, что в современной системе образования данный подход предусматривает направленность педагогического процесса на формирование и развитие ряда компетенций (в данном случае ОК, ОПК, ПК). Формирование компетенций раскрывает содержание ряда знаний, умений и навыков, ценностей, качеств и прочих свойств, которые можно использовать в широкой сфере деятельности человека. Согласно ФГОС ВО обучающиеся осваивают определённую квалификацию. Структура квалификационной характеристики предполагает освоение основных сфер и видов деятельности.

Для определения сформированности квалифицированного бакалавра-менеджера образовательные организации проводят аттестацию, направленную на оценку уровня сформированных компетенций. Так, их содержание предполагает успешность будущего менеджера в выполнении ряда требований практической деятельности. Компетентностный подход является отражателем требований социально-экономической среды, поиска путей формирования выпускника соответствующего современным требованиям, а также оценки его квалификации. Данный подход был предпринят с целью повышения качества ориентации образовательных организаций на современные запросы социально-экономической сферы к подготовке будущих менеджеров.

В рамках модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки определены следующие дидактические принципы: направленности на результат, связи теории с практикой, наглядности, системности, технологичности, доступности, личной ориентации. Данные дидактические принципы вытекают из методологических подходов (личностно-ориентированного, системного, деятельностного и компетентностного), которые являются определяющими особенности технологии формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Дидактические принципы определяют содержание, организационные формы и методы работы, способы реализации учебной деятельности в соответствии с целью данного исследования и закономерностями обучения.

Соблюдение принципа наглядности в профессиональной подготовке будущих менеджеров обуславливается закономерностями процесса познания объектов внешнего мира. Обучение экономико-управленческим дисциплинам в процессе профессиональной подготовки предусматривает взаимодействие субъекта и объекта познания через восприятие. В обучении менеджменту, на

сегодняшний день, отсутствует чёткая направленность на использование средств наглядности. В связи с тем, что особенностью профессиональной деятельности менеджера выступает осуществление работы по управлению организационными системами и процессами, которые можно отобразить визуально, принцип наглядности играет важную роль в обучении будущих менеджеров.

Принцип наглядности неразрывно связан с рядом дидактических принципов (связь с принципами активности, сознательности и прочности). В процессе теоретического обучения восприятие тесно связанно с абстрактным мышлением. Для того чтобы сделать процесс обучения максимально сознательным необходимо соединить абстрактное мышление с конкретным явлением внешнего мира. Иными словами необходимо привести обучающегося к пониманию познавательного задания и добиться творческого уровня его решения.

Выделенные принципы, используемые в модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки, отображают закономерности процесса обучения и его направленности на развитие личности будущего менеджера.

Второй блок модели – формирующий. В данном блоке определены компоненты личностно-деловых качеств будущих менеджеров (индивидуально-коммуникативный, организаторско-кооперативный, профессионально-педагогический, аналитический), этапы их формирования (ознакомительно-информационный, содержательный, и рефлексивный), сопутствующие им цели и педагогические условия осуществления модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, сопутствующие им формы, методы и средства.

К основным компонентам личностно-деловых качеств будущих менеджеров относятся: индивидуально-коммуникативный, организаторско-кооперативный, профессионально-педагогический и аналитический.

Индивидуально-коммуникативный компонент личностно-деловых качеств предусматривает наличие у менеджера знаний теории мотивации, власти и лидерства, теории коммуникативного менеджмента с целью взаимодействия с другими членами коллектива, способности правильно строить собственную вербальную и невербальную коммуникацию.

Организаторско-кооперативный компонент личностно-деловых качеств предусматривает наличие у менеджера умений размещать и использовать организационные ресурсы, в том числе и человеческие для осуществления эффективной деятельности; знаний основ формирования команды и тимбилдинга, умения работать с людьми, особенно в качестве дополнительного члена команды, знание основ делегирования полномочий, знания основных особенностей психологии команды, умения решать организационные конфликты на командном уровне.

Оценочный компонент личностно-деловых качеств определяет способность менеджера оценивать ситуацию (на основе которой проявляется способность инициировать новые мероприятия), умения принимать решения и нести за них ответственность.

Профессионально-педагогический компонент личностно-деловых качеств предусматривает наличие у менеджера специальных педагогических знаний направленных на развитие других работников, наставничества, умений проведения воспитательной работы, знания теории и методов адаптации работников.

Формирующий блок определил основные пути формирования личностно-

деловых качеств будущих менеджеров; этапы и цели, на основе которых можно определить педагогические условия, формы, методы и средства формирования данных качеств у будущих менеджеров. Эффективность процесса формирования обеспечивается комплексом педагогических условий; научно-обоснованной организацией процесса формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки; стимулированием обучающихся на формирование личностно-деловых качеств; специальной организацией процесса их формирования.

Сформированная в данном исследовании педагогическая технология формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки состоит из форм, методов, средств, программного обеспечения, педагогических условий и психолого-педагогических этапов формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

Этап формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров условно можно разделить на четыре подэтапа (ознакомительно-информационный, содержательный и рефлексивный), необходимые для реализации педагогической технологии формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Объектом формирования выступали обучающиеся II-III курсов по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент (уровень бакалавра).

***Первый** этап* – ознакомительно-информационный, цель данного этапа заключается в том, чтобы создать направленность обучающихся на теоретическую подготовку к будущей управленческой деятельности, формирование установки на формирование личностно-деловых качеств. К задачам на данном этапе следует отнести: ознакомление будущих менеджеров с основными особенностями образовательного стандарта, по которому происходит их обучение, в целях обоснования обучающимся особенностей и содержания их компетенций; раскрыть содержание личностно-деловых качеств будущих менеджеров и их структурные элементы; обосновать обучающимся прикладную значимость данных качеств, их эффективность в профессиональной деятельности; привести примеры значимости личностно-деловых качеств из истории и современной практики менеджмента.

На данном этапе реализовано следующее педагогическое условие: «формирование мотивации на овладение личностно-деловыми качествами». В соответствии с обозначенным педагогическим условием целями и задачами необходимо провести следующие мероприятия: наглядно показать реальную ситуацию в прикладной деятельности менеджера, а также выявить значимость личностно-деловых качеств в процессе управленческого труда. Необходимо осуществить мероприятия, которые будут направлены на осознание требований, которые выдвигает рынок труда и сфера образования к будущим менеджерам и их личностно-деловым качествам, осознания для чего им нужны те или иные предметы, какие компетенции они формируют. Знание этого придаёт более созидательную обратную связь со стороны обучающихся.

***Второй** этап* – содержательный, цель которого заключается в накоплении теоретических знаний связанных с различными элементами структуры личностно-деловых качеств, расширения знаний в области работы с людьми. На данном этапе существует две цели. К первой цели относится осуществление полноценной теоретической подготовки по вопросам личностно-деловых качеств практикующих менеджеров. В её рамках необходимо реализовать следующее педагогическое условие: «ориентация содержания обучения на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым

качествам в профессиональной деятельности». Также, в рамках данного этапа была поставлена вторая цель – проецирование теоретико-методологических знаний в прикладную плоскость и накопление опыта необходимого для формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Этот этап создаёт предпосылки для репродуктивно-творческого осуществления полученных знаний, закладывает основу для дальнейшего совершенствования обучающихся. К основным задачам относятся: оптимизация процесса формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров; направление обучающихся на реализацию личностно-деловых качеств в квази-профессиональных условиях; осмысление личностно-деловых качеств на репродуктивно-творческом уровне. На данном (втором) этапе также необходимо реализовать следующее педагогическое условие, выраженное в совершенствовании содержания профессиональной подготовки будущих менеджеров как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности.

В соответствии с данными педагогическими условиями целями и задачами необходимо провести следующие мероприятия: рассмотреть описания-характеристики обучающихся о личности и профессиональной деятельности менеджера связанной с человеческим фактором; реализовать факультатив «Личность менеджера»; провести занятия с использованием наглядных материалов в описании элементов личностно-деловых качеств будущих менеджеров; провести ряд занятий с использованием средств оффлайн технологий; провести традиционные, активные, дистанционные лекции, а также интерактивные занятия.

Факультатив «Личность менеджера» направлен на полноценное теоретическое описание личностно-деловых качеств современных менеджеров и эффективности их элементов в прикладной деятельности. Его содержание направлено на осознание обучающимися всех особенностей личностно-деловых качеств менеджеров, рассмотрения данных свойств личности в виде отдельных элементов, осознание их значимости, а также рассмотрение в виде целостной системы.. Данный факультатив направлен на изучение команды как явления организационной действительности, коммуникации в виде процесса пронизывающего всю организацию в целом; на анализ способности создавать команду, работать в ней в качестве дополнительного «игрока»; знание основ теории мотивации и способности её использовать; знание теории власти и лидерства для достижения организационных, личных и командных целей. Также, обозначенный факультатив направлен на развитие умений проектировать и осуществлять организационные коммуникации в соответствии с современными технологиями управления персоналом, особенностями культурной среды, в которой находятся работники, а также рисков возникновения конфликтов.

Следует выделить тот факт, что данный факультатив направлен на формирование педагогической компетентности менеджера. Особенность данной компетенции состоит в том, что её формирование не предусмотрено в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра). В связи с отсутствием данных предметов и значимостью педагогической компетентности в профессиональной деятельности менеджера необходимо провести обозначенное мероприятие и устранить возникший разрыв между обучением будущих менеджеров и требованиями рынка труда.

Третий этап – рефлексивный, на нём происходит рефлексия, выраженная в осмыслении и оценке реализации профессиональных,

общекультурных и общепрофессиональных компетенций в условиях квази-профессиональной реальности. К основной задаче на данном этапе относится формирование прозрачной среды для оценки собственных личностно-деловых качеств и оценки данных качеств однокурсников. На обозначенном этапе необходимо реализовать следующее педагогическое условие: «создание рефлексивной среды для самооценки и профессионального самосовершенствования».

Разработанная педагогическая технология формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров ориентированна на широкое использование ИКТ, ТСО, использования традиционных и интерактивных методов. Эффективность модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки обеспечивает комплекс педагогических условий и организационно-технологическое сопровождение формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

К формам обучения в рамках обозначенной модели относятся: коллективно-групповая; индивидуально-групповая; самостоятельная; самостоятельно-групповая. К методам обучения отнесены: традиционные, активные и интерактивные; к средствам: объёмные, печатные, мультимедийные, аудиовизуальные.

Так, в процессе реализации технологии формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров использованы традиционные, активные и интерактивные методы. К традиционным методам отнесены контактные лекции, лекции, проведённые в дистанционном формате с использованием ИКТ и мультимедийных средств обучения. К активным методам обучения следует отнести формы работы с малой группой обучающихся (по 5 человек) (в формате консультации с активной обратной связью). К интерактивным методам следует отнести коллективно-групповую работу по методу анализа конкретных ситуаций (кейсов), деловым играм и мозговым штурмам. Самостоятельная работа обучающихся необходима для усвоения знаний и умений по указанной преподавателем траектории, работы с видеокнигами. Осуществление самостоятельно-групповой работы определено при обучении в формате оффлайн-вебинара, в котором рационально соединены особенности самостоятельной работы и дистанционной групповой работы.

К основным педагогическим средствам реализации технологии следует отнести: объёмные (использование наглядных графиков, схем, моделей из теории и практики менеджмента); печатные (использование наглядных изданий и кратких конспектов по проблеме личностно-деловых качеств будущих менеджеров); аудиовизуальные (демонстрация слайдов презентации, использование видеокниг и занятий в формате видеолекций, «оффлайн-вебинаров»); мультимедийные (использование специально созданного сетевого образовательного ресурса (образовательного сайта) по проблеме личностно-деловых качеств будущих менеджеров).

В модели использованы формы, методы и средства как уже зарекомендовавшие себя в образовательной практике, так и современные достижения педагогической науки. Таким образом, ряд форм, методов и средств обучения выступают как единая подсистема модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

Третий блок модели – результативный. Данный блок включает в себя: критерии, показатели и уровни сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Он даёт возможность представить формирование

личностно-деловых качеств как сложный и разноплановый процесс. Первой составляющей результативного блока являются критерии сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров и соответствующие им показатели. Так, в модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки выделены следующие критерии: когнитивно-психологический, коммуникативный, коллективный, обучающий и оценочный

– когнитивно-психологический критерий сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров определяет способность обучающегося использовать основные знания из теории власти, лидерства и мотивации в профессиональной деятельности, отражает способность влиять на других для достижения личных и организационных целей, умение позиционировать себя в качестве лидера и проявлять соответствующие свойства, а также в определении потребности личности будущего менеджера в достижении;

– коммуникативный критерий характеризует способность менеджера осуществлять общение с членами организации (подчинёнными, руководством, коллегами); умение находить «общий язык» с другими людьми. Менеджер должен уметь налаживать связи с работниками, быть способен использовать знания о невербальной коммуникации (в плане делового имиджа), вести деловое общение, проводить и участвовать в деловых совещаниях, а также быть общительным (в целях деятельности на неформальном уровне);

– коллективный критерий сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров отражает способность менеджера сформировать и организовать работу людей как единой вверенной ему команды; определять правильную личную позицию в межличностных отношениях, способность будущего менеджера ориентироваться в потенциально конфликтной ситуации, а также способность к дуальному взаимодействию. Данный критерий включает знание принципов организации и распределения трудовых ресурсов, понимание организации работы в команде. Данный критерий предусматривает определённый уровень развития психологических качеств будущего менеджера, а также готовность и способность работать с людьми в определённых условиях;

– обучающий критерий сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров определяет способность менеджера проводить обучение других работников, характеризует педагогическую мотивацию менеджера, уровень саморазвития как коуча, а также понимания необходимости повышения квалификации работников организации и знание основ внутрифирменной педагогики;

– оценочный критерий отображает уровень субъективного локуса контроля и ответственности будущего менеджера, способности находить новые подходы и инициировать изменения, а также определение готовности к риску и ответственности за их инициацию.

Сформированность каждого критерия уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров определяется при помощи диагностического инструментария.

В данном исследовании определено три уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров (высокий, средний, низкий). На низком уровне сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров осуществляется формирование его потенциальной основы компетентности как специалиста. На среднем уровне сформированности данных качеств отражена степень сформированности компетенций обучающегося, уровень которых определяет квалифицированный уровень

выполнения работы связанной с человеческим фактором. Высокий уровень отражает наивысшие достижения будущего менеджера как потенциального профессионала, что определяет максимальные возможности в указанных рамках.

Ожидаемым результатом внедрения данной модели является сформированность личностно-деловых качеств будущих менеджеров в результате выполнения всех вышеуказанных блоков модели.

Таким образом, предложенная в данном исследовании модель обеспечивает возможность внедрять в процесс профессиональной подготовки ряд мер направленных на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Определённые элементы данной модели описывают её содержание, структуру и особенности, а также ряд мер осуществляемых в процессе обучения.

Выводы по первому разделу

Согласно материалам исследования теоретических проблем формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки можно сделать ряд выводов. Так, определено, что в процессе обучения будущих менеджеров отсутствуют педагогические дисциплины, что вызвано, прежде всего, структурой ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата). Наличие педагогического элемента в профессиональной деятельности руководителя и его отсутствие в структуре профессиональной подготовки демонстрирует противоречие между существующими требованиями к компетентности менеджера и профессиональным образованием по данному направлению подготовки. Согласно исследованию, будущий менеджер должен быть способен не только распоряжаться кадровыми ресурсами, но и уметь обучить, воспитать в работнике необходимые качества, наконец, заняться самопедагогикой с целью повышения собственной эффективности. Изученный опыт и современное состояние подготовки будущих менеджеров дали возможность обобщить конкретные идеи и особенности реализации профессионального обучения. К данным особенностям относятся: необходимость увеличения количества часов выделяемых на самостоятельную работу обучающихся по программам менеджмента; гибкость и мобильность в изменении структуры профессиональной подготовки в пользу более современных технологий обучения; увеличения объёма проводимых занятий в интерактивном формате; динамику в обновлении содержания образования; применение новейших информационных технологий и ТСО; формирования личности способной работать в коллективе, эффективно взаимодействовать с людьми. Современная система отечественной подготовки будущих менеджеров должна быть открыта для внедрения передового педагогического опыта (в том числе и опыта других стран) который может быть эффективно использован в модернизации профессиональной подготовки будущих менеджеров. Усовершенствование подготовки будущих менеджеров возможно при расширении границ информатизации образования, антропоцентричности образовательного процесса, пересмотра составляющей образовательного процесса на основе инвариантности личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

В данном разделе были уточнены понятия предмета исследования. Так, «деловые качества менеджера – это набор характеристик, сформированных в течение жизни, рассматриваемых непосредственно через процессы

управленческой деятельности в организации; владение профессиональной квалификацией менеджера (выраженной в способности трансформировать теоретические знания в практические действия), а также свойственные ей качества, а именно: организаторские способности, ответственность, инициативность, коммуникабельность, способность работать в коллективе». Выведено понятие «личностные качества менеджера», и ключевое понятие «личностно-деловые качества менеджера». Согласно данному исследованию: «Личностные качества менеджера – это свойства управленческих кадров проявлять устойчивые способы поведения и деятельности на основе ситуативных особенностей, групповых и социальных норм, при взаимодействии с другими людьми, в том числе и с подчинёнными». И в конечном итоге выведено определение понятия «личностно-деловые качества менеджера», которое гласит: «личностно-деловые качества менеджера – это индивидуальные особенности, которые формируются в процессе профессионального обучения, компоненты личности, помогающие специалисту управленческого профиля в будущем осуществлять свою деятельность. По своей сути личностные и деловые качества являются взаимосвязанными между собой элементами единой системы, благодаря которой возможно осуществление результативного труда».

В соответствии с основными результатами первых подразделов было определено содержание модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. На основе определённой цели, подходов и принципов, входящих в данную модель введен организаторский блок. В него входят методологические подходы: компетентностный, деятельностный, системный, личностно-ориентированный. На основе методологических подходов определены дидактические принципы: направленности на результат, связи теории с практикой, наглядности, системности, технологичности, доступности, личной ориентации.

Второй блок модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров – формирующий. На основе изучения ряда экономических, психологических и педагогических исследований в данной монографии определено, что к элементам личностно-деловых качеств будущих менеджеров относятся: индивидуально-коммуникативный, педагогический, организаторско-кооперативный и рефлексивный компоненты. В соответствии с выделенными компонентами определены этапы формирования личностно деловых качеств будущих менеджеров (ознакомительно-информационный, содержательный и результативный) и выходящие из них цели (создание направленности обучающихся на теоретическую подготовку, будущую управленческую деятельность, формирование установки на формирование данных качеств; накопление теоретических знаний по вопросам различных элементов личностно-деловых качеств; расширение знаний в разных областях работы с кадровыми ресурсами; проецирование теоретико-методологических знаний в прикладную плоскость, накопление опыта необходимого для формирования личностно-деловых качеств; рефлексия, осмысление обучающимися опыта реализации компетенций в квази-профессиональных условиях). В соответствии с этапами и целями определены педагогические условия: формирование мотивации на овладение личностно-деловыми качествами; ориентация содержания профессиональной подготовки на овладение компетенциями соответствующими антропологической части профессиональной деятельности; совершенствование содержания профессиональной подготовки как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности; создание рефлексивной среды для самооценки и

самосовершенствования. В соответствии с педагогическими условиями определены формы, методы и средства внедрения модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в профессиональную подготовку.

Третий блок модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров – результативный. В основу данного блока заложены критерии оценки сформированности личностно-деловых качеств (когнитивно-психологический, коммуникативный, коллективный, оценочный и обучающий), а также показатели и уровни их сформированности (высокий, средний, низкий). Содержание данного блока направленно на выявление результата – сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

В соответствии с результатами данного раздела возможно приступить к рассмотрению экспериментальной проверки модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

РАЗДЕЛ 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ В ПРОЦЕССЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

2.1. Анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров на этапе констатирующего эксперимента

В данном разделе раскрываются основные этапы формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки, проанализированы основные результаты внедрения данной модели.

Констатирующий эксперимент проводился в 2015 – 2016 годах. Целью констатирующего эксперимента было проведение анализа состояния профессиональной подготовки будущих менеджеров в образовательных организациях Российской Федерации на уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Для достижения обозначенной цели использовались следующие мероприятия: проведение опросов обучающихся первого, второго, третьего и четвёртого курсов очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» г. Ялты и г. Севастополя; проведение психологического тестирования, анкетирования и опроса целевой аудитории: обучающихся второго и третьего курсов обучения очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» г. Ялты и г. Севастополя.

В экспериментальном исследовании приняло участие 170 обучающихся. В целом во всех опросах принимало участие 388 человек первого, второго, третьего и четвёртого курсов очной и заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра) г. Ялты и г. Севастополя.

С целью ознакомления с содержанием процесса профессиональной подготовки будущих менеджеров были проанализированы учебные и рабочие учебные планы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра) обучающихся образовательных организаций г. Ялты и г. Севастополя.

С целью определения особенностей формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров и дальнейшего выбора педагогических мероприятий были проведены наблюдения за деятельностью преподавателей и обучающихся в процессе проведения практических и лабораторных занятий; опросы обучающихся; беседы с преподавателями и обучающимися; самостоятельное преподавание. Наблюдение осуществлялось в условиях учебной деятельности обучающихся на практических и лабораторных занятиях, а также при реализации факультатива.

В дальнейшем при оценке полученных данных в ходе наблюдения по ряду критериев (включенность в образовательный процесс; интеллектуальная пластичность; поведенческая гибкость; способность к кооперации; способность к трансформации мыслей в вербальные сигналы) были определены баллы обучающихся по каждому из критериев и общий балл по группе. Так, на основе полученных данных наблюдения определено, что большинство (82 %) обучающихся владеют способностью к трансформации мыслей в вербальные сигналы на низком уровне. Некоторые обучающиеся не могли рационально объяснить мысль. Низкий уровень можно объяснить тем, что будущие менеджеры не способны трансформировать абстрактные мысленные образы в

вербальную форму. Это определено низким уровнем теоретической подготовки по учебному материалу (по которому происходит выражение собственных мыслей) либо обучающиеся не осознают полностью изученный материал. Будущие менеджеры (53 %) демонстрируют среднюю эмоциональную уравновешенность, в их восприятии присутствуют эмоциональные преграды, отвлекающие от полноценного восприятия учебной информации. Работая в малых группах часть обучающихся (58 %) выражали согласие с мнением других членов группы, однако даже при рациональной организации групповой работы часть будущих менеджеров (32 %) демонстрировали внутреннее несогласие с мнением других членов группы, иногда выражая своё отрицательное мнение и даже критику. В ходе наблюдения на лекционных занятиях обучающиеся (79 %) демонстрировали стереотипность и буквальность восприятия теоретической информации. Это можно объяснить тем, что у обучающихся не сформировался профессиональный опыт, отсутствуют прочные теоретические знания по экономико-управленческим и психолого-педагогическим предметам. Однако, 8 % обучающихся продемонстрировали высокие показатели. Во многом это вызвано тем, что ранее ими был пройден этап обучения в колледже. К сожалению, низкие показатели можно также охарактеризовать отсутствием частого использования наглядных дидактических средств.

В начале констатирующего эксперимента на базе образовательных организаций г. Ялты и г. Севастополя были проведены опросы с обучающимися I-IV курсов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра). Так, в первую очередь было проведено анкетирование по вопросу «Выделите качества, знания и умения эффективного менеджера» (Приложение Д). Данный опрос был составлен на основе теоретической информации о содержании элементов личностных и деловых качеств. Обучающимся предлагалось выбрать из списка или же дописать на бланке те качества, которые необходимы менеджеру для осуществления эффективной профессиональной деятельности, в особенности в работе с другими людьми (рисунок 2.1.).

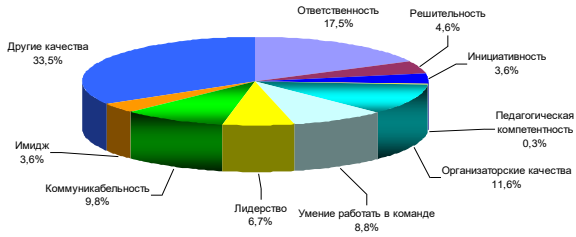


Рис. 2.1. Результаты опроса «Выделите качества, знания и умения эффективного менеджера» среди будущих менеджеров»

Обучающиеся могли выбрать несколько качеств либо вписать свой вариант. Так, к наиболее значимым качествам они отнесли: ответственность (17,5 %), решительность (4,6 %), инициативность (3,6 %), педагогическую компетентность (0,3 %), организаторские качества (11,6 %), умение работать в команде (8,8 %), лидерство (6,8 %), коммуникабельность (9,8 %), имидж (3,6 %), Некоторые обучающиеся (33,5 %) определили ряд других качеств необходимых для осуществления профессиональной деятельности, данный факт

свидетельствует о том, что будущих менеджеров необходимо проинформировать о значимости личностно-деловых качеств в прикладной деятельности. Также, им было предложено проранжировать выделенные качества по значимости. По результатам ранжирования к наиболее значимым в списке отнесены: организованность, лидерство, уверенность в себе, коммуникабельность. В плане определения наименее значимых качеств данные разрозненны. Таким образом, часть из опрошенных понимают значимость данных качеств, что может быть выражено в наличии мотивации на овладения ими.

Также, согласно опросу 21,4 % будущих менеджеров считают, что данные качества необходимы им для осуществления эффективной работы на любой должности (тесно связанной с человеческим фактором). Среди респондентов 23,7 % обучающихся считают, что предложенные качества являются необходимыми в любой сфере деятельности; ряд опрошенных (43 %) уверенны в том, что часть данных качеств обеспечивает эффективность в управленческой деятельности, определив, что другие факторы также влияют на управленческую деятельность; около 8,8 % респондентов считают, что отсутствие сформированности личностно-деловых качеств не помешает им в профессиональной деятельности; ряд респондентов (3,1 %) затрудняются ответить на данный вопрос. Стоит заметить, что, задав некоторые утоняющие вопросы по поводу данной анкеты, обучающиеся меняли своё мнение, и выбирали те качества, которые наиболее приближены к профессиональным реалиям.

С целью оценки собственных способностей был проведён опрос мнений обучающихся (I-IV курсов) касательно будущей профессиональной деятельности (Приложение Е.1.). Результаты опроса отображены на рисунке 2.2.

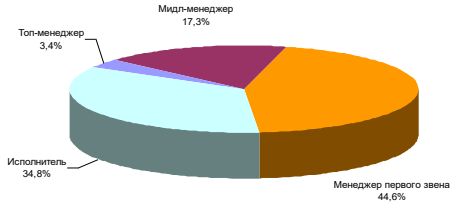


Рис. 2.2. Результаты оценки обучающихся по опросу оценки перспектив будущей профессиональной деятельности

Половина опрашиваемых показала адекватную оценку собственных возможностей, которая соответствует ФГОС ВО. Так, 47 % респондентов считают, что с самого начала профессиональной деятельности они смогут работать в первом звене управленческой иерархии (рис. 2.2.). Данное мнение отражает реалистичность представлений обучающихся (так как ФГОС ВО направлен на формирование менеджера (по большинству функций) первого звена, но с учётом ряда функций других звеньев. Работа в качестве начинающего предпринимателя предполагает занятие должности топ-менеджера, но фактически, функционально менеджер выполняет работу уровня менеджера первого звена, в крайнем случае, мидл-менеджмент.

Ряд респондентов (34 %) считают, что не способны работать в организации на управленческой должности и после получения диплома будут

трудиться в качестве исполнителей. Данный факт свидетельствует о неуверенности в своём будущем, низкой самооценке своих потенциальных возможностей. Однако, существует и противоположная динамика, так 16 % обучающихся уверенны в том, что могут работать на должности мидл-менеджера, а 3 % обучающихся считают, что они смогут с самого начала профессиональной деятельности занимать должность топ-менеджера.

С целью определения значимости образовательного процесса у обучающихся (II-III курсов), были проведены беседы и консультации. Так, с целью определения формального и информального компонентов профессиональной подготовки с обучающимся были проведены беседы на тему: «Особенности профессионального образования менеджера». Во время беседы были заданы вопросы касательно роли предметов в процессе профессиональной подготовки и роли преподавателя в процессе обучения.

О ролях предметов в профессиональном обучении ответы распределились следующим образом: часть респондентов (27,6 %) считают, что часть предметов дают необходимые знания для эффективности в профессиональной деятельности; часть респондентов (39,4 %) считают, что практически все предметы играют важнейшую роль в формировании менеджера. Непонимание необходимости изучения ряда общекультурных и общепрофессиональных дисциплин выразило 31,2 % опрошенных. Из всех респондентов незначительная часть опрошенных (1,8 %) затрудняется дать ответ. Данный факт свидетельствует о том, что обучающиеся не понимают структуры своей компетентности, содержания тех компетенций, которые должны быть сформированы на выпуске из образовательной организации. Часть из 39,4 % часть опрошенных (которые считают, что практически все предметы играют важнейшую роль в формировании менеджера) затрудняется ответить о применении ряда полученных знаний в профессиональной деятельности или же дают не всегда точный ответ. Данный факт свидетельствует об отсутствии знания содержания образовательного стандарта, по которому происходит профессиональная подготовка и формирование необходимых компетенций.

В общем, не выделяя каких-либо предметов и для обобщения понятия «занятия» как процесс среди обучающихся I-IV курсов был проведён опрос: «Какую реальную, а не формальную функцию играют для вас занятия в процессе обучения?» (Приложение Е.1.) (рисунок 2.3.).

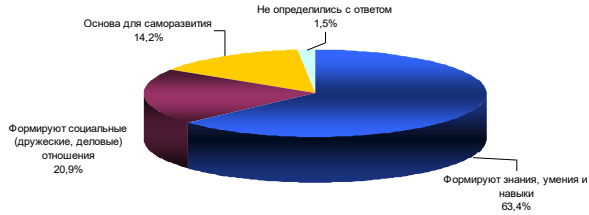


Рис. 2.3. Результаты опроса о роли занятий в восприятии обучающихся

Согласно полученным данным для большинства обучающихся занятия играют первоочередную роль в: формировании компетенций, усвоения знаний и умений (63,4 % опрошенных). Часть респондентов считает, что занятия помогают установлению социальных, дружеских и деловых отношений между обучающимися, между обучающимися и преподавателями (20,9 %

опрошенных). Среди оставшихся респондентов – 14,2 % указали на то, что занятия служат основой для саморазвития человека. Небольшая часть опрошенных (1,5 %) не определилась с ответом.

В изучении эффективности профессиональной подготовки будущих менеджеров проведён опрос (Приложение Е.2.) с дальнейшей беседой, согласно которым обучающиеся должны были определить эффективность процесса и результатов собственного обучения. Так, согласно полученным данным 38 % обучающихся считают свою подготовленность к профессиональной деятельности недостаточной. В дальнейшем была проведена беседа, согласно которой было определено, что во многом это вызвано уровнем обучения в образовательной организации как недостаточно соответствующей требованиям рынка труда. Данный факт, во многом, служит одной из причин снижения мотивации к обучению.

На вопрос об особенностях профессиональной подготовки большинство обучающихся (62,1 %) ответили, что их не всё устраивает в обучении. В дальнейшем в ходе беседы было определено, что это вызвано частым использованием традиционных методов обучения, в процессе которых говорит преподаватель, а обучающиеся записывают на протяжении всего занятия. Однако часть опрошенных отметили, что обучение при коллективном решении ситуаций, игровом обучении вызывает желание обучаться. Также, при оценивании традиционных занятий многие отметили, что в обучении отсутствует наглядность, часто исчезает чёткость представлений о содержании излагаемых преподавателем мыслей.

К информальному компоненту, формирующему профессиональную составляющую будущего менеджера отнесён опрос о восприятии преподавателей обучающимися. В данном случае в качестве результатов опроса выделено влияние преподавателей как примеров, которые могут повлиять на формирование будущего менеджера. Так, 20,1 % определило авторитарную роль преподавателя и его пример беспрекословной власти; среди опрошенных 45,9 % обучающихся видят в преподавателях демократических консультантов, и их примера как советчика; 22,7 % опрошенных выделили преподавателей как либеральных участников образовательного процесса; часть респондентов (2,8 %) выделило дипломатический пример преподавателя; 8,5 % обучающихся видят в преподавателях квалифицированный пример менеджера. Согласно опросу обучающиеся видят в большинстве преподавателей демократическое отношение к организационной действительности, часть из преподавателей придерживаются тоталитарной роли. Однако следует выделить пример квалифицированного менеджера, в глазах обучающихся. Как правило, к таким преподавателям они относят тех, кто работает дополнительно вне образования (по внутреннему или внешнему совместительству), к основной деятельности которых относится менеджмент. К ним относятся заведующие кафедрами, работодатели (руководители организаций или подразделений приглашённые для преподавания), а также другие преподаватели с опытом управленческой работы. На вопрос «Повлиял ли пример преподавателей на ваше профессиональное формирование?» многие обучающиеся ответили положительно, некоторые уточнили, что иногда поступали так как, по их мнению, это бы сделали некоторые преподаватели.

На вопрос: «Считаете ли вы необходимым формирование личностно-деловых качеств у будущих менеджеров?» ответили «да» 77,8 % обучающихся, отрицательный ответ дали 16,5 %, остальные 5,7 % не определились с точным ответом. В дальнейшем был задан ещё один уточняющий вопрос: «Считаете ли

вы возможным формирование личностно-деловых качеств у будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки?» на который часть (16,2 %) опрашиваемых ответили, что это не возможно; часть респондентов (29,1 %) уточнили, что формирование данных качеств возможно, если в систему обучения будут внесены необходимые изменения; часть (27,6 %) опрошенных считают, что это возможно при изменении форм, средств и методов обучения на более современные; 21,1 % респондентов дали положительный ответ.

Таким образом, опросы, анкетирование и проведение индивидуальных и групповых бесед с будущими менеджерами определило факт того, что: обучающиеся не удовлетворены собственным уровнем профессиональной подготовки; низкий уровень подготовки обусловлен тем, что в образовательных организациях широко используются традиционные методы обучения, интерактивные методы используются достаточно редко; профессиональная подготовка не достаточно направлена на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров; определено, что использование интерактивных методов обучения и современных средств педагогической науки могут помочь в повышении эффективности образовательного процесса. В ходе опросов и бесед определено, что будущие менеджеры рассматривают необходимость формирования личностно-деловых качеств, по мнению большинства из них данные качества обеспечивают эффективность осуществления профессиональной деятельности; согласно мнению четверти обучающихся они не видят себя в качестве менеджеров, что также снижает мотивацию на овладения знаниями, однако половина опрошенных показала, что они рационально оценивают свои карьерные возможности. Среди личностно-деловых качеств множество обучающихся выделили те качества (элементы личностно-деловых качеств) которые совпадают с мнением большинства теоретиков и практиков менеджмента, экономики, психологии и педагогики касательно вопроса структуры личностно-деловых качеств. Так, обучающиеся понимают необходимость внесения изменений в образовательный процесс, их учебные действия носят мотивированный характер касательно процесса формирования данных качеств.

Согласно проведённому исследованию у трети обучающихся отсутствует уверенность, в том, что они смогут после обучения работать по специальности. Так, уровень мотивации обучающихся к усвоению знаний находится на низком уровне. Определено, что в процессе обучения часть информации не воспринимается из-за отсутствия наглядности и коммуникативных «шумов» при изложении преподавателя. Большая часть обучающихся считают, что формирование личностно-деловых качеств необходима, однако в дальнейшем согласно мнению респондентов было определено, что для их формирования необходимо внести изменения в систему профессиональной подготовки будущих менеджеров. Также было определено, что преподавателям необходимо уменьшить долю традиционных методов. Наличие данных методов снижает интерес к обучению, увеличивает энергоёмкость учебного труда обучающихся. Согласно опросам, обучающиеся нуждаются в конкретных примерах деятельности других менеджеров.

Далее необходимо провести входной анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров на этапе констатирующего эксперимента по ряду критериев (когнитивно-психологический, коммуникативный, коллективный, обучающий, оценочный) определен инструментарий для оценки сформированности личностно-деловых качеств. На основе ряда психологических методик (публикации: [27], [104], [111], [187], [198], [247], [253], [289], [290]) касательно определения уровня сформированности

личностно-деловых качеств будущих менеджеров определён диагностический инструментарий данного исследования.

На основе выделенных ранее критериев определено три уровня сформированности личностно-деловых качеств у будущих менеджеров: низкий, средний и высокий. Для определения шкалы измерения количественной характеристики высокого, среднего и низкого уровней сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров использована шкала «больше-меньше», что позволяет фиксировать интервал сформированности. В данном случае оценивалось 15 показателей, которые отражают сформированность данных качеств. Максимальная оценка– 15 баллов. Она показывает самый высокий уровень сформированности личностно-деловых качеств и 0, как самый низкий. Таким образом, вся шкала оценивания находится в пределах от 0 до 15 баллов. Низкий уровень равен от 0 до 5 баллов, средний уровень – от 6 до 10 баллов и высокий уровень измеряется от 11 до 15 баллов.

Высокий уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров (11 – 15 баллов) характеризуется способностью обучающихся работать с людьми, умением создавать позитивную атмосферу в коллективе; готовностью и умением нести ответственность за подчинённых, создавать команды внутри организации; такие обучающиеся показывают знание основ тимбилдинга, знают основы мотивации, власти и лидерства в управлении людьми, готовы к межличностному и деловому общению; умеют находить «общий язык»; способны налаживать связи с другими людьми, умеют подбирать деловой имидж в соответствии с организационными реалиями. Высокий уровень показывает способность будущего менеджера организовать работу, что включает знание принципов организации и распределения ресурсов предприятия, знание принципов работы в команде, понимание необходимости осуществлять обучение работников организации. В соответствии с высоким уровнем будущие менеджеры способны брать ответственность на себя.

Средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров (6 – 10 баллов) характеризуется заинтересованностью в деятельности команды, однако такие обучающиеся имеют не четко выраженное стремление к изучению деятельности группы, не всегда стараются работать в качестве дополнительного члена группы; у таких людей не чётко выражено желание проводить воспитательную работу, обучать других работников и адаптировать новых. Средний уровень показывает возникновение трудностей у будущих менеджеров в работе с членами коллектива, не в полном объёме владеют знаниями мотивации, власти и лидерства в управлении починёнными, возникают трудности при коммуникации с другими членами коллектива. Обучающиеся со средним уровнем сформированности личностно-деловых качеств частично знают, как организовать командную работу.

Низкий уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров (0 – 5 баллов) характеризуется отсутствием заинтересованности в деятельности команды, у них не выражено стремление к изучению деятельности коллектива; как правило, такие обучающиеся не хотят работать в качестве дополнительного члена группы, не желают осуществлять воспитательную работу, обучать других работников и адаптировать новых, не способны к коммуникации, не умеют подобрать имидж в соответствии с организационными реалиями. Низкий уровень сформированности личностно-деловых качеств показывает возникновение серьёзных трудностей у будущих менеджеров в работе с членами коллектива. Такие обучающиеся не имеют знаний по теории мотивации, власти и лидерства в управлении починёнными, у них возникают трудности при коммуникации с другими членами коллектива; они

не знают как организовать командную работу.

Так, на констатирующем этапе эксперимента для определения уровня сформированности личностно-деловых качеств в пределах коммуникативного критерия были использованы следующие инструменты: тест «Общительный ли вы человек» (Приложение Ж); тест «Умеете ли вы вести деловое общение?» (Приложение З); методика «Коммуникативные и организационные способности» (КОС) Б. Федоришина и В. Синявского (Приложение И) для определения коммуникативных способностей.

В пределах коллективного критерия с обучающимися были проведены: методика «Коммуникативные и организационные способности» (КОС) Б. Федоришина и В. Синявского (Приложение И) для определения организаторских способностей; тест-опросник Т. Лири. «Методика диагностики межличностных отношений» (Приложение К); тест «Описания поведения» К. Томаса (Приложение Л).

Когнитивно-психологический критерий сформированности личностно-деловых качеств определялся при помощи теста-опросника диагностики лидерства Е. Жарикова и Е. Крушельницкого (Приложение М); теста «Способны ли вы влиять на других?» (Приложение Н); теста-опросника «Потребность в достижении» Ю. Орлова (Приложение О).

Для определения оценочного критерия сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров были использованы: методика «Диагностика степени готовности к риску» А. М. Шуберта (Степень готовности к риску “PSK”) (Приложение П); «Опросник креативности Джонсона» в модификации Е. Е. Туник (Приложение Р); методика «Определение уровня субъективного локуса контроля» Дж. Роттера и Е. Бажина (Приложение С).

Обучающий критерий сформированности личностно-деловых качеств определялся при помощи письменной характеристики базовых понятий организационной педагогики; диагностики уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности (Л. Н. Бережнова) (Приложение Т), и теста «Определение толерантности» В. В. Бойко (Приложение У).

В дальнейшем необходимо разобрать результаты сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по каждому из критериев. Результаты выполненных заданий на определение коммуникативного критерия (округлённые до десятых) поданы в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Результаты констатирующего эксперимента по коммуникативному критерию

Уровни	Группа	
	ЭГ	КГ
Высокий	3,5	4,7
Средний	41,2	43,5
Низкий	55,3	51,8

Проведённый анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коммуникативному критерию показал следующие результаты: у обучающихся экспериментальной группы (далее ЭГ) высокий уровень выявлен у 3,5 % респондентов; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коммуникативному критерию определён у 41,2 % обучающихся; низкий уровень – у 55,3 % обучающихся из ЭГ. Среди участников контрольной группы (далее КГ) уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по

коммуникативному критерию распределился следующим образом: высокий уровень показали 4,7 % обучающихся; 43,5 % будущих менеджеров показали средний уровень сформированности данных качеств по коммуникативному критерию; среди ряда обучающихся КГ 51,8 % показали низкий уровень.

В дальнейшем необходимо определить уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию. Определение данного уровня было проведено на основе методики «Коммуникативные и организационные способности» (КОС) Б. Федоришина и В. Синявского (конкретно была использована шкала определения организаторских способностей); теста-опросника Т. Лири (методика диагностики межличностных отношений); теста описания поведения К. Томаса. Результаты выполненных заданий на определение коллективного критерия поданы в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Результаты констатирующего эксперимента по коллективному критерию

Уровни	Группа	
	ЭГ	КГ
Высокий	1,2	3,5
Средний	44,7	49,4
Низкий	54,1	47,1

Проведённый анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию распределился следующим образом: у ряда обучающихся ЭГ высокий уровень выявлен у 1,2 % респондентов; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию определён у 44,7 % обучающихся; низкий уровень – у 54,1 % обучающихся ЭГ. Среди участников КГ уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию показал следующие результаты: высокий уровень сформированности показали 3,5 % обучающихся; 49,4 % будущих менеджеров показали средний уровень; среди ряда обучающихся КГ 47,1 % показали низкий уровень сформированности данных качеств по коллективному критерию.

В дальнейшем необходимо определить уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по оценочному критерию. Определение данного уровня было проведено на основе методики «Диагностика степени готовности к риску» А. М. Шуберта (степень готовности к риску “PSK”); методики «Определение уровня субъективного локуса контроля» Дж. Роттера и Е. Бажина; «Опросника креативности Джонсона» в модификации Е. Е. Туник (адаптированный под обучение в высшей школе). Результаты выполненных заданий на определение оценочного критерия поданы в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Результаты констатирующего эксперимента по оценочному критерию

Уровни	Группа	
	ЭГ	КГ
Высокий	2,4	4,7
Средний	37,6	40
Низкий	60	55,3

Проведённый анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по оценочному критерию показал, что у обучающихся ЭГ высокий уровень выявлен у 2,4 % респондентов; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по

оценочному критерию определён у 37,6 % обучающихся; низкий уровень – у 60 % обучающихся ЭГ. Среди участников КГ уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по оценочному критерию распределился следующим образом: высокий уровень сформированности показали 4,7 % обучающихся; 40 % будущих менеджеров показали средний уровень; среди ряда обучающихся КГ 55,3 % показали низкий уровень сформированности данных качеств по коллективному критерию.

В дальнейшем необходимо определить уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по когнитивно-психологическому критерию. Определение данного уровня было проведено на основе теста-опросника диагностики лидерства Е. Жарикова и Е. Крушельницкого; теста «Способны ли вы влиять на других?»; теста-опросника «Потребность в достижении» Ю. Орлова. Результаты выполненных заданий на определение когнитивно-психологического критерия представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Результаты констатирующего эксперимента по когнитивно-психологическому критерию

Уровни	Группа	
	ЭГ	КГ
Высокий	2,4	3,5
Средний	49,4	53
Низкий	48,2	43,5

Проведённый анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по когнитивно-психологическому критерию показал, что у обучающихся ЭГ высокий уровень выявлен у 2,4 % респондентов; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по когнитивно-психологическому критерию определён у 49,4 % обучающихся; низкий уровень – у 48,2 % обучающихся ЭГ. Среди участников КГ уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по когнитивно-психологическому критерию распределился следующим образом: высокий уровень сформированности показали 3,5 % обучающихся; 53 % будущих менеджеров показали средний уровень; среди участников КГ 43,5 % обучающихся показали низкий уровень сформированности данных качеств по когнитивно-психологическому критерию.

Для определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию был использован следующий диагностический инструментарий: письменная характеристика базовых понятий организационной педагогики, диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности (Л. Н. Бережнова) и теста «Определение толерантности» В. В. Бойко. Результаты выполненных заданий на определение обучающего критерия поданы в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Результаты констатирующего эксперимента по обучающему критерию

Уровни	Группа	
	ЭГ	КГ
Высокий	1,2	2,4
Средний	27	30,6
Низкий	71,8	67

Проведённый анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию показал, что у участников ЭГ

высокий уровень выявлен у 1,2 % респондентов; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию определён у 27 % обучающихся; низкий уровень – у 71,8 % обучающихся ЭГ. Среди участников КГ уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию был определен: высокий уровень сформированности у 2,4 % обучающихся; 30,6 % будущих менеджеров показали средний уровень; среди ряда участников КГ 67 % обучающихся показали низкий уровень сформированности данных качеств по обучающему критерию.

В дальнейшем необходимо провести сравнительный анализ результатов выполненных заданий на определение пяти критериев в рамках констатирующего эксперимента и выведение общего результата сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров (таблица 2.6 и диаграмма на рисунке 2.4.).

Проведённый анализ сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров на констатирующем этапе эксперимента показал следующий общий результат: у обучающихся ЭГ высокий уровень общего результата сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров выявлен у 2,1 % респондентов; средний уровень сформированности данных качеств выявлен у 40 % обучающихся ЭГ; низкий уровень – у 57,9 % будущих менеджеров из ЭГ. Среди участников КГ были выявлены следующие результаты сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров: высокий уровень сформированности данных качеств показали 3,8 % обучающихся; у 43,3 % выявлен средний уровень сформированности личностно-деловых качеств; среди ряда обучающихся КГ – 52,9 % показали низкий уровень сформированности данных качеств. Так, согласно полученным данным у обучающихся ЭГ уровень сформированности личностно-деловых качеств сравнительно ниже, чем у обучающихся КГ.

Таблица 2.6.

Сравнительный анализ результатов сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров на констатирующем этапе

Уровни	Критерии											
	Коммуникативный		Коллективный		Оценочный		Когнитивно-психологический		Обучающий		Общий	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
Констатирующий этап (%)												
Высокий	3,5	4,7	1,2	3,5	2,4	4,7	2,4	3,5	1,2	2,4	2,1	3,8
Средний	41,2	43,5	44,7	49,4	37,6	40	49,4	53	27	30,6	40	43,3
Низкий	55,3	51,8	54,1	47,1	60	55,3	48,2	43,5	71,8	67	57,9	52,9

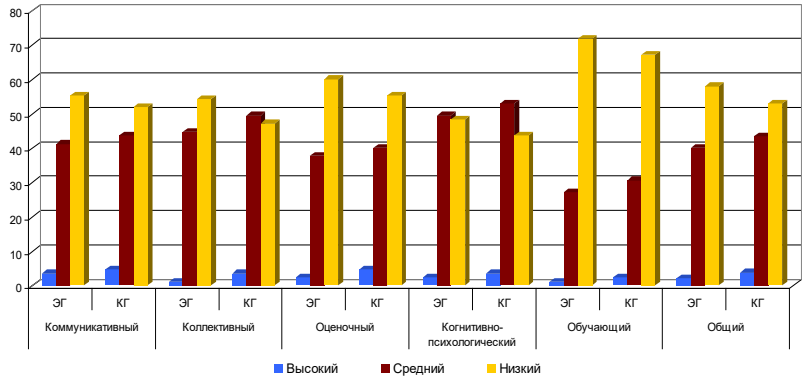


Рис. 2.4. Сравнительная диаграмма результатов констатирующего эксперимента на определение уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров у обучающихся ЭГ и КГ

Таким образом, разработанные показатели и критерии (коммуникативный, коллективный, оценочный, когнитивно-психологический, обучающий) уровней сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки позволил определить причины низкого уровня сформированности среди большого количества обучающихся и небольшой процент обучающихся с высоким уровнем сформированности данных качеств; определить причины уровня не всегда высокого качества профессиональной подготовки; сформировать цели, задачи и мероприятия для внедрения экспериментальной модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

Полученные данные в результате констатирующего эксперимента отражают необходимость применения педагогических мер, внедрения модели направленной на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

2.2. Реализация модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки

Проверка эффективности модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров была осуществлена на формирующем этапе эмпирического исследования. Целью формирующего эксперимента являлось внедрение авторской технологии формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, сущностью которой было внедрение мер в процесс профессиональной подготовки будущих менеджеров (реализация факультатива «Личность менеджера» в образовательный процесс, выполнение комплекса заданий).

Для реализации модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки необходимо выделить педагогические условия (ряд которых описан в приложении Ф).

Выведенные в данном исследовании педагогические условия понимаются исследователем как совокупность ряда объективных возможностей форм,

средств и методов, содержания образования и программно-информационного обеспечения которые направлены на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров, результата их профессиональной подготовки. Педагогические условия представляют собой форму деятельности, которая направлена на формирование конкурентоспособного работника; взаимодействия ряда форм, средств и методов, содержания образования для достижения поставленных педагогических целей.

Учебная деятельность будущих менеджеров осуществлялась на формирующем этапе эксперимента, который был направлен на решение следующих задач: апробация и проверка эффективности модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров; формирование внутренней мотивации к активной творческой деятельности, которая отвечает внутренней и внешней мотивации обучающегося; включение будущих менеджеров в моделирование организационных процессов и решение ряда поставленных задач в квази-профессиональных условиях.

На формирующем этапе педагогического эксперимента использовались следующие методы исследования: моделирование и обоснование имитационных ситуаций профессиональной действительности; обоснование и апробация заданий направленных на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров, заложенных в основу ряда мероприятий и в рамках факультатива «Личность менеджера»; осуществление педагогического эксперимента в целях осуществления обоснованных в данном исследовании педагогических условий; обработка и матаматико-статистический анализ результатов эксперимента.

На формирующем этапе эмпирического исследования было выделено две группы обучающихся: ЭГ (общее количество обучающихся – 85 человек) и КГ (общее количество обучающихся – 85 человек). В ЭГ и КГ участниками выступали обучающиеся образовательных организаций г. Ялты и г. Севастополя. Экспериментальное исследование было проведено с обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра). Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров проводилось на II-III курсах обучения. На данном этапе была реализована технология формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, условно поделённая на три подэтапа: ознакомительно-информационный, содержательный и рефлексивный.

На первом, ознакомительно-информационном этапе внедрения модели основной целью являлось создание направленности обучающихся на теоретическую подготовку, будущую управленческую деятельность и на формирование личностно-деловых качеств. Так, на данном этапе было осуществлено развитие профессионального кругозора и повышение уровня знаний касательно собственной профессиональной подготовки, формируемых компетенций в процессе обучения и требований рынка труда, значимости личностно-деловых качеств, осознание важности формирования личностно-деловых качеств в процессе обучения. Данный этап был реализован на основе педагогического условия выраженного в формировании мотивации на овладение личностно-деловыми качествами.

На данном этапе происходило осознание значимости личностно-деловых качеств, формирование мотивации к освоению и развитию данных качеств. Обучающимся было обосновано, почему многие из них получили низкие и средние результаты сформированности личностно-деловых качеств. Данные констатирующего эксперимента были продемонстрированы обучающимся с объяснением результатов сформированности личностно-деловых качеств по

ряду критериев (когнитивно-психологическому, коммуникативному, коллективному, обучающему, оценочному). В дельнейшем, на протяжении двух занятий обучающимся была дана информация о компонентах и содержании личностно-деловых качеств (тех свойств, которые в них заложены). Они были подробно описаны, с использованием наглядных ресурсов презентации. На втором занятии были описаны требований рынка труда и содержание психолого-коммуникативных компетенций ФГОС ВО по которому они обучаются, также с использованием наглядных ресурсов презентации (при помощи программы Microsoft PowerPoint). В конце второго занятия происходило сопоставление требований рынка труда и компетенций формируемых ФГОС ВО.

На следующем занятии обучающимся были продемонстрированы примеры высокого уровня сформированности личностно-деловых качеств. В качестве примеров были использованы результаты деятельности эффективных менеджеров (У. Э. Деминга, Ф. У. Тейлора, А. Мориты и М. Ибуки, Г. Келлегера, Дж. Уэлча, К. Мацуситы, Б. Гейтса, Р. Брэнсона, С. Джобса, Ж. Моуринью, С. Уолтона, Л. Якокки, Ли Куан Ю, У. Бернс, В. Рометти, Ш. Сэндберг и др.). Во многом, из-за отсутствия знаний о деятельности конкретно взятых менеджеров, отсутствия в учебных планах предметов по истории и психологии менеджмента, изучению конкретных лиц увеличивается процент значимости применения данных мероприятий на практике.

На основе данной информации в конце лекции была проведена беседа с обучающимися касательно различных личностей успешных менеджеров. Беседа с обучающимися была направлена на закрепление осознанных знаний об общих особенностях личностно-деловых качеств. В ходе беседы исследователем были специально дополнены выводы обучающихся о значимости сформированности личностно-деловых качеств, потенциальной успешности будущих менеджеров, если у них будут сформированы данные качества. Так, были задействованы стимулы внутренней и внешней мотивации на саморазвитие данных качеств.

По окончании информационно-ознакомительного этапа обучающимся было дано самостоятельное задание: «Опишите значимость качеств менеджера в деятельности организации и его карьерной траектории». Данное задание было направлено на закрепление базовых знаний по личностно-деловым качествам, отображение в сознании обучающихся значимости элементов данных качеств. Основным результатом данного этапа являлось создание направленности обучающихся на теоретическую подготовку, будущую управленческую деятельность, формирование установки на формирование личностно-деловых качеств, наличия мотивации на развитие и формирование собственных личностно-деловых качеств.

На втором, содержательном этапе внедрения модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров основной целью являлось накопление теоретических знаний по вопросам различных элементов (компонентов) личностно-деловых качеств, расширения знаний в различных областях работы с кадровыми ресурсами. Содержательный, этап данного эмпирического исследования характеризуется рядом мероприятий, которые направлены на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров на основе ориентации содержания обучения на овладение компетенциями соответствующих данным качествам в профессиональной деятельности.

Согласно цели содержательного этапа в данном исследовании были определены основные способности, знания и умения необходимые для

формирования личностно-деловых качеств: понимание сущности коммуникации, её вербальных и невербальных форм, её значимости в деятельности менеджера; умение взаимодействовать с коллегами, подчинёнными и вышестоящим руководством (на формальном и неформальном уровне); владение навыками делового общения, совещания (выражения собственных мыслей в деловой среде); знание теории невербальной коммуникации в плане имиджа менеджера; знание теории мотивации и путей стимулирования труда работников; знание теории власти и лидерства в менеджменте; знание основ самоорганизации и саморазвития; знание особенностей размещения и использования трудовых и организационных ресурсов; способности разделять и делегировать полномочия; знание понятий «группа», «коллектив», «команда», их содержание и основные отличия; знать пути и этапы формирования команды, уметь организовать её работу; знание основ организационных конфликтов и путей их решения; знание основных понятий и содержания внутриорганизационной педагогики; знание основ адаптации работников в организации и роли менеджера в данном процессе; знание основных особенностей воспитательной работы в организации; знание основ коучинга в менеджменте; знание основ анализа организационной ситуации; способности инициировать изменения; знание основных методов принятия решений в управлении.

На основе ряда обозначенных знаний, умений, способностей были разработаны факультативные занятия на тему «Личность менеджера», а также определены формы, методы и средства, используемые на содержательном этапе эксперимента.

Факультатив «Личность менеджера» разделён на четыре модуля: «Индивидуально-коммуникативный компонент менеджера»; «Организаторско-кооперативный компонент менеджера»; «Профессионально-педагогический компонент менеджера»; «Аналитический компонент менеджера». В рамках каждой темы определено усвоение ряда знаний и умений, способностей описанных выше, освоение которые повысит уровень сформированности личностно-деловых качеств.

Первой частью содержательного этапа является **модуль индивидуально-коммуникативного компонента менеджера**. Данный модуль, в соответствии с элементами личностно-деловых качеств и их связью с деятельностью менеджера, направлен на формирование коммуникативной, лидерской и мотивационной функций. В соответствии с этим определены темы, входящие в данный модуль: «Сущность коммуникации, её вербальные и невербальные формы»; «Основы формальной деловой коммуникации»; «Основы неформальной коммуникации»; «Имидж и невербальная коммуникация менеджера»; «Теория организационной власти и лидерства»; «Понятие и содержание теории организационной мотивации».

Тема «Сущность коммуникации, её вербальные и невербальные формы» является первой в данном модуле, и направлена на передачу базовых знаний по организационной коммуникации. В рамках данной темы были поданы основные понятия и положения коммуникативного процесса в организации. В ходе активной лекции обучающимся были заданы вопросы касательно коммуникативных процессов с просьбой описать один пример коммуникативного процесса из обычной жизни обучающегося. На основе обратной связи преподавателем было осуществлено сравнительное описание коммуникативного процесса из деятельности менеджера и жизни обучающегося. Так, на занятии были описаны основные понятия и краткое содержание вербальной и невербальной коммуникации будущих менеджеров.

По его окончанию, совместно с обучающимися были сделаны выводы касательно роли коммуникации в деятельности менеджера и определены её основные вербальные и невербальные формы.

Вторая тема: «Основы формальной деловой коммуникации» направлена на передачу обучающимся знаний об основных типах деловой коммуникации. В начале за основу деловой коммуникации была взята способность менеджеров осуществлять деловую презентацию. На занятии обучающимся были даны основные понятия, связанные с презентационной деятельностью менеджера, а также её содержательная сторона (типы речи, восприятие речи, жесты). За наглядный пример публичной коммуникации было взято видео деловой презентации С. Джобса (презентация компьютера “Macintosh”) 24 января 1984 года. На основе данного видео отрезка были сделаны выводы касательно роли экспрессии и наглядных средств в публичной презентации.

В дальнейшем было дано описание основных понятий, связанных с деловыми совещаниями; описаны основные особенности коммуникативной деятельности менеджера при их проведении, а также при участии. Далее перед обучающимися были представлены наглядные примеры видеозаписей отдельных фрагментов деловых совещаний. По окончании данного отрезка занятия были сделаны выводы касательно деятельности менеджера в ходе совещаний.

На следующем занятии была проведена деловая игра на тему: «Подготовка рекламного выступления», а также ситуационно-аналитическое упражнение «Проведение делового совещания».

Суть деловой игры «Подготовка рекламного выступления» состоит в том, что несколько её участников должны апробировать вариант рекламного выступления перед условной аудиторией других менеджеров. Так, перед выступлением обучающиеся должны заранее определить перечень рекламируемой продукции. Также, можно организовать выступление не только в форме рекламы, но и в виде презентации собственной бизнес-идеи с целью создания собственного бизнеса. Перед выступлением следует подготовить речь, определить стиль передачи сообщения, а также особенности поведения.

Ситуационно-аналитическое упражнение на тему: «Проведение делового совещания» отражает ситуацию в организации ООО «Альфа». Основная ситуация описывает проведение вечернего совещания и сопутствующих ему проблем. По окончанию описания ситуации обучающимся были даны задания и поставлены вопросы для обсуждения:

1. Оцените эффективность проведённого совещания главой компании ООО «Альфа»;

2. Определите ошибки, которые допустил глава компании ООО «Альфа» при организации и проведении совещания;

3. Составьте технологическую схему организации и проведения совещания. В данной схеме следует предусмотреть перечень вопросов, которые следует обсудить; пути сбора и подготовки фактов; выделить круг участников и определить пути их оповещения; определить особенности подготовки технологической базы с её дальнейшей проверкой готовности; процесс обсуждения вопросов; установление контроля по регламенту обсуждаемых вопросов; критерии выведения решения и дальнейшее его доведение до исполнителей; закрытие совещания;

4. Подготовьте ответы на следующие вопросы: «Какие отличия производственного совещания от сборов трудового коллектива вы можете перечислить?»; «По вашему мнению, кто должен доводить принятые решения к тем лицам, которые не присутствовали по уважительной и по неуважительной

причине?»; «По вашему мнению, кто должен устанавливать регламент выступления на деловом совещании?»; «Как вы считаете, кто должен готовить информацию необходимую для проведения совещания?».

Третей темой данного модуля является тема изучения неформальной коммуникации менеджера. Данная тема направлена на передачу обучающимися основных знаний по теории неформальной внутриорганизационной коммуникации. В ходе занятия обучающимся были обоснованы основные особенности неформальной коммуникации, её деловой и личностной направленности и выделения коммуникативных связей на этой основе, особенностей рабочих функций и полномочий. В дальнейшем были переданы теоретические положения о неформальной коммуникации как канала «сарафанного радио», и кулуарных отношений. Обучающимся было обосновано то, что данный тип коммуникации иногда может быть более эффективным по сравнению с формальной коммуникацией, благодаря её непринуждённой направленности и информативности. В качестве наглядного примера из практики формальной и неформальной коммуникации были взяты примеры А. Мориты и М. Ибуки (основателей компании SONY). Данный пример показывает дружбу и отсутствие конкуренции, взаимодействие в организации как пример неформальной коммуникации.

По окончании занятия обучающимся было дано домашнее задание на построение коммуникативного процесса на основе представлений о профессиональной действительности. Также, обучающимся было предложено составить пример формального и неформального диалога менеджеров в организации с различными группами работников.

На следующем занятии с обучающимися был проведён групповой анализ конкретной ситуации «Оказание давления». Так, обучающиеся были разделены на малые группы. В дальнейшем они обсуждали ситуацию, основанную на истории менеджера П. П. Петрова.

По легенде кейса менеджер П. П. Петров являлся «трудоголиком» и ранее был руководителем отдела, в котором работал И. И. Иванов. Опыт Петрова помог Иванову существенно продвинуться по службе, так, что через два гора последний стал уже руководителем над П. П. Петровым. В дальнейшем карьера П. П. Петрова существенно застопорилась. Когда П. П. Петрову предложили выдвинуть свою кандидатуру в членство клуба профессиональных управленцев (которое поможет ему продвинуться по карьерной лестнице), он согласился, однако знал, что председателем клуба являлся И. И. Иванов. Гардероб Петрова не отличался большим выбором, однако для собеседования он подбирал одежду наиболее тщательно, однако даже это ему не помогло, так он существенно отличался от комиссии клуба.

В дальнейшем по приходу в клуб П. П. Петрова посадили у «торца» стола, так, что он оказался напротив комиссии. Тем самым комиссия совместно создала образ группы «своих» напротив группы «чужих». Во время собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым и не обозначил его ценность. На следующий день Петров случайно встретился с Ивановым, но не стал задавать ему вопросов.

Основная задача группы – обсудить методы группового давления в целях демонстрации собственной значимости, оценить поведение членов отборочной комиссии. Также были заданы следующие контрольные вопросы: «Каково значение контраста между Петровым и членами клуба?»; «Почему Иванов организовал собеседование подобным образом?»; «Что мог сделать Петров для того, чтобы повлиять на ход собеседования?»; «Как вы считаете, Петров был принят в члены клуба?». Далее преподавателем было предложено

смоделировать собеседование в малых группах для полноты погружения в учебную ситуацию. По окончанию моделирования ситуаций, преподавателем было предложено провести общегрупповое обсуждение.

Данный кейс направлен на осознание обучающимися особенностей влияния неформальных коммуникаций и кулуарных отношений.

В качестве самостоятельной работы обучающимся было дано задание описать особенности «кулуарных» отношений, а также тех процессов, которые они лично наблюдали в жизни, по телевидению, в Интернете.

Четвёрная тема «Имидж и невербальная коммуникация менеджера» направлена на определение понятия имиджа в плоскости невербальной коммуникации, передачи знаний и умений касательно структуры данного вида невербальной коммуникации. В рамках темы были выделены особенности визуального имиджа: одежда, внешний вид и ранжирование менеджеров по данному фактору. К личностному имиджу были отнесены: отношение к личности человека (те ассоциации, которые вызывает человек), а также индивидуально-психологические особенности (порядочность, честность, верность слову); особенности бренда личности. В качестве наглядных примеров из практики менеджмента были взяты личности Ж. Моуриньо, Р. Брэнсона, У. Э. Деминга, Ф. У. Тейлора и раннего периода деятельности С. Джобса. Эти менеджеры являются хорошим примером визуального и личностного имиджа. В качестве наглядного представления примеров были использованы фотографии, обобщённые сведения, а также видеоматериалы. Презентация была разделена на две фазы: рассмотрение визуальных примеров имиджа – на первой фазе, и личностные бренды на второй.

На следующем занятии обучающимся был показан учебный фильм П. Колета «Язык тела», в котором описаны особенности невербальной коммуникации в деятельности политических менеджеров. По окончанию фильма обучающимся были заданны вопросы: «Какие эффективные примеры невербальной коммуникации вы увидели?» «Какие действия у вас вызвали недоумение?» «Какие жесты вы считаете излишними или же неудачными?».

Просмотр учебного фильма даёт обучающимся знание о различных жестах и типах поведения. В ходе обсуждения обучающиеся определили, на каких мероприятиях необходимо использовать те или иные жесты, какие невербальные сигналы коммуникации могут быть удачными и наоборот.

На самостоятельную работу обучающимся было дано задание в виде сочинения описать имидж менеджеров различных возрастных категорий и стилей управления, с использованием наглядных средств (рисунков, фотографий). Основной вопрос сочинения, на который должны были ответить обучающиеся: «Опишите, почему вы выделили те или иные виды гардероба?».

По окончанию изучения коммуникации, обучающиеся просматривали видеокейс по теме «Совещание директора с начальником отдела продаж». В данный видеокейс заложена ситуация дуального совещания директора с менеджером отдела продаж. Ситуация описывает особенности жестов участников кейса, интонацию, имидж, стиль делового общения. Так, с самого начала кейса директор начинает твёрдо общаться с руководителем отдела продаж. В ходе ситуации директор оценивает деятельность отдела продаж критично, каждый вывод менеджера оценивался подобным образом. По завершению преподаватель задал ряд вопросов:

1. Какие вербальные коммуникативные элементы вы выделите в поведении директора? Очертите их эффективности либо неэффективность?

2. Какие невербальные коммуникативные элементы вы выделите в поведении директора и менеджера? Очертите их эффективность либо

неэффективность?

3. Правильно или неправильно проведено дуальное совещание между директором и менеджером отдела продаж? Объясните свой вывод.

В каждой группе обучающиеся обсуждали увиденный видеофрагмент с целью поиска ответов на заданные вопросы. По окончанию дискуссии обучающиеся сформировали общее решение, выбрали спикера, который его презентовал. После прослушивания ряда выводов был проведён мозговой штурм с целью определения их эффективности. По окончании работы были выведены общие результаты касательно вербальной и невербальной коммуникации, а также умения проводить деловое совещание.

Пятая тема посвящена изучению теории организационной власти и лидерства. Цель данной темы – ознакомление обучающихся с основными особенностями организационной иерархии, влиянии должности менеджера на деятельность работников. В ходе традиционной лекции, с использованием средств презентации и видеоматериалов, обучающимся было представлено содержание данной темы, определяющие особенности теории и практики власти в организационной действительности. По окончанию данного занятия были заданы контрольные вопросы с целью совместного обобщения ряда утверждений, полученных в рамках занятия. В дальнейшем (в рамках данной темы) были изучены основные положения теории лидерства в организации. В основу данного занятия был заложен показ основных особенностей и отличий формального и неформального лидерства, а также сопутствующих ему стилей руководства. В ходе активной лекции совместно с обучающимися были определены демократический и авторитарно-демократический стили лидерства как наиболее эффективные в профессиональной деятельности менеджера. Далее обучающимся были представлены примеры лидерства следующих менеджеров: У. Э. Деминга, Г. Келлегера, Р. Брэнсона, С. Джобса, С. Уолтона, Ли Куан Ю и др. На основе полученной информации, обучающиеся совместно с преподавателем определили основные черты лидера.

На третьем занятии обучающиеся выполняли ситуационное упражнение «Стратегия лидерства Александра Македонского», а также ситуационное упражнение «Инновационный лидер Билл Гейтс».

В основе ситуационного упражнения «Стратегия лидерства Александра Македонского» лежит описание критической ситуации, решение которой было осуществлено благодаря лидерству Александра Македонского. По окончанию описания ситуации обучающимся были заданы вопросы для обсуждения: «Определите, какую модель лидерства использовал Александр Македонский в описанной ситуации?»; «К какому типу лидера вы можете отнести Александра Македонского?»; «Какие лидерские качества Александра македонского отображены в ситуационном упражнении?»; «Могут ли лидеры современности использовать пример Александра Македонского?».

В основу ситуационного упражнения «Инновационный лидер Билл Гейтс» заложено: описание инноваций инициированных Билом Гейтсом в сфере программного обеспечения, личностная история, характеристика бизнеса и личного выживания, характеристика личностных качеств, принятие рискованных решений, особенности успеха. По окончанию описания ситуации обучающимся был задан только один вопрос для обсуждения: «Какие лидерские качества, по вашему мнению, характерны Билу Гейтсу? Обоснуйте ответ, приведите примеры».

Шестая тема данного модуля: «Понятие и содержание теории организационной мотивации» описывает основные положения теории мотивации. Так, в рамках данной темы обучающиеся изучали основные

содержательные и процессуальные теории. На первом занятии, проведённом по методу активной лекции, обучающимся раскрыли содержательные теории мотивации: «Теория потребностей А. Маслоу», «Теория существования, связи и роста Альдерфера», «Теория полученных потребностей МакКлелланда», «Теория двух факторов Герцберга». В дальнейшем совместно с обучающимися были обобщены переданные знания, и выведены особенности иерархичности данных мотивационных моделей. В дальнейшем были раскрыты основные особенности процессуальных теорий мотивации: «Теория ожиданий В. Врума», «Теория справедливости С. Адамса», «Теория Портера-Лоулера». По окончании раскрытия основных процессуальных теорий мотивации совместно с обучающимися был обобщен поэтапный характер данных теорий. В связи с наглядностью представлений о данных теориях мотивации на занятии использовались ресурсы презентации Microsoft PowerPoint.

На следующем, практическом занятии обучающимися были выполнены: практическое задание на тему «Потребности и мотивы», аналитическое упражнение «Определение путей и способов удовлетворения потребностей работников», самостоятельное задание «Создание мотивационных кейсов», аналитически-расчётное упражнение «Материальная мотивация труда». В дальнейшем необходимо раскрыть содержание каждого задания.

Практическое задание «Потребности и мотивы» направленно на определение 10 наиболее значимых мотивов и потребностей, а также восьми возможных способов стимулирования и удовлетворения для различных возрастных и профессиональных групп (обучающийся в образовательной организации; экономист-магистр по экономике предприятия (25 лет) с высоким уровнем сформированности лидерских качеств; экономист-магистр по экономике предприятия (25 лет) мать двоих детей дошкольного возраста).

Аналитическое упражнение «Определение путей и способов удовлетворения потребностей работников» предлагает представить себя в роли главы совета директоров одного из банков. Перед ним стоит задача сформировать мотивационную политику в организации. Так, перед обучающимися ЭГ поставлены следующие вопросы и задачи:

1. Определите, какие из потребностей работников необходимо удовлетворить?
2. Проранжируйте первоочерёдность поставленных задач;
3. Определите пути и средства удовлетворения потребностей которые необходимо удовлетворить;
4. Согласно теории А. Маслоу классифицируйте потребности работников организации (используя уровни иерархии).

В качестве самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающимися было дано задание создать два кейса, небольших по объёму, в которых будут фигурировать одна из процессуальных теорий мотивации и одна из содержательных с учётом их особенностей в туризме. В ходе обсуждения каждого кейса были внесены необходимые поправки, возникающие ошибки были исправлены. Наибольшую популярность снискали кейсы с теорией А. Маслоу (содержательные теории) и В. Врума (процессуальные теории).

Далее будущим менеджерам было предложено разобрать видеокейс, в котором описываются три ситуации по стилю руководства менеджера. Содержание данных видеороликов описывает применение различных стилей управления в одной и той же организационной ситуации. На первом видеоролике менеджер ведёт разговор с бригадиром участка. Перед тем как озвучить просьбу, менеджер говорит о том, что бригадир сможет сам решить задачу как он посчитает нужным. На это бригадир участка отвечает ему, что не

совсем понимает, как можно решить поставленную задачу, так как он уже перепробовал много вариантов. Не смотря на это менеджер всё равно настаивает на том, чтобы бригадир решил ситуацию самостоятельно.

В следующем видеоролике менеджер также актуализирует проблему, чётко говорит о том, что выпускаемая продукция не качественна и просит бригадира о том, чтобы тот поговорил с сотрудниками и очертил проблему касательно обозначенной ситуации. После, менеджер отдаёт документ о стандартах и процедурах компании для того, чтобы бригадир был «на высоте» с теми сотрудниками, которые их не придерживаются.

В третьем видеоролике менеджер также актуализирует проблему, как и ранее, но добавляет от себя, что несет, как и бригадир, ответственность за результаты работы. Далее он строит диалог на вопросах: «Знаете ли вы, что на вашем участке уровень брака вырос на 10 %?»; «У вас есть предложения по устранению проблемы?» На основе ответа бригадира менеджер также, как и ранее предоставляет ему документ о стандартах и процедурах компании, затем даёт указание, чтобы бригадир разъяснил работникам особенности соблюдения данных нормативов.

По окончанию видеороликов преподаватель обозначил ряд заданий и вопросов по данному кейсу:

– опишите стили руководства менеджера по первому и второму видеороликам. Каковы его ошибки и слабые стороны данных стилей?

– опишите стиль руководства менеджера по третьему видеоролику. Какие сильные действия менеджера вы увидели?

– как стиль руководства менеджера влияет на эффективность деятельности выпускаемой продукции?

Изучение данного видеокейса направленно на то, чтобы обучающиеся определили особенность влияния стиля руководства на эффективность функционирования организации и результаты её работы.

По окончанию работы над данным модулем будущим менеджерам было предложено игровое упражнение на развитие лидерских навыков: «Как выглядит лидер?». Целью данного упражнения являлось проведение дискуссии по корреляции внешности человека на восприятие, поведение и отношение других людей. Основным условием являлось наличие фотографий (Приложение Х [14, с. 364-365]), которые отображают разные типы мужчин и женщин, отличающиеся по фигуре, одежде, выражению лица и т.д. На первом этапе каждой группе обучающихся необходимо раздать комплект из 10 фотографий. В течение 10 минут обучающиеся должны были проранжировать героев фото по следующим характеристикам: сила, власть, лидерство. После этого каждая группа должна обосновать свой вариант.

По завершению обучающимся было дано задание на самостоятельную работу изучить фильм «Мировые менеджеры», в рамках которого были описаны личности У. Бернс, Р. Брэнсона, В. Рометти, Ш. Сэндберг, Д. Уэлча. Изучение данных личностей их эффективности поможет обучающимся в определении моделей поведения и подражания. Из биографий обозначенных личностей было взято лучшее, что может быть продемонстрировано.

Второй частью содержательного этапа является **модуль изучения организаторской и коллективной деятельности менеджера**. Данный модуль, направлен на формирование ряда функций, которые отвечают за результаты работы менеджера в организационной и коллективно-групповой деятельности. Изучение данного модуля даёт возможность будущему менеджеру осознать необходимость организации групп работников в команды, эффективности командной работы, необходимости работать в команде в

качестве её дополнительного (резервного) участника, умения организовать свой и командный труд, правильно размещать и использовать трудовые ресурсы.

В соответствии с этим определены основные темы, входящие в данный модуль: «Основы самоорганизации»; «Размещение и использование организационных и трудовых ресурсов»; «Понятия “группа”, “коллектив”, “команда”: основные отличия и содержание»; «Теория и практика формирования и организации команды»; «Организационные конфликты и пути их решения». В рамках каждой темы изучены особенности деятельности менеджера совместно с людьми и управлению ими. Для более прочного усвоения знаний на всех лекционных занятиях были использованы средства наглядной презентации (в процессе подачи теоретического материала был использован ресурс программы Microsoft PowerPoint, с целью наглядной демонстрации предоставленных теоретических материалов).

Первая тема данного модуля направлена на изучение будущими менеджерами основ самоорганизации и саморазвития. В рамках данной темы изучены основные достижения современной теории самоорганизации и саморазвития менеджера, особенности влияния данных факторов на эффективность профессиональной деятельности менеджера. Данные лекционные материалы были использованы в целях формирования у будущих менеджеров устойчивых рефлекторных новообразований (интеллектуальные, волевые, эмоциональные) для самоорганизации и саморазвития. Так, в теоретической части были поданы основные знания касательно самоорганизации в особенности тайм-менеджмента. Будучи самым ценным и в тоже время самым недостающим ресурсом – время требует особого подхода к его использованию. Обучающимся были даны основные рекомендации по рациональному планированию и использованию времени. В ходе активной лекции были уточнены особенности использования времени обучающимися, определены основные методы планирования времени, которыми они пользуются, а также выяснены последствия отсутствия знаний по организации собственного времени.

На самостоятельную домашнюю работу обучающимся было дано задание просмотреть видео оффлайн-вебинара на тему «Организация и использование временных ресурсов». По окончанию которого было поставлено задание выделить ряд способов по управлению временем.

Для практической работы был проведён устный групповой опрос с активной обратной связью, для определения уровня усвоения материала и выведенных мер по управлению временем. В ходе опроса были проведены уточняющие вопросы, а также осуществлена постановка проблемности многих профессиональных ситуаций из-за отсутствия желания правильно организовать себя и собственное время. Дополнительно обучающимся было предложено практическое задание на оценку самоорганизации: «Самофотография рабочего дня». В ходе проведения данного задания обучающиеся ЭГ проводили анализ трёх типовых учебных дня. Полученные результаты были зафиксированы по следующим критериям: временной интервал; виды деятельности; длительность в минутах; важность (важно / не важно); фисксированность времени (фиксированное время; нефиксированное время); инициативность (собственная / внешняя); срочность (срочно / не срочно). Полученные данные служили основой для анализа отвлекающих факторов и причин возникающих препятствий. В дальнейшем обучающиеся провели анализ соответствия рабочего дня естественному дневному ритму (графику работоспособности). В связи с индивидуальными особенностями обучающихся данный график

корректировался, так как тип «совы» и тип «жаворонки» имеют разный пик работоспособности. За основу брался среднестатистический пик работоспособности, который выпадает на 9 – 12 часов дня. В соответствии с полученными результатами была проведена групповая дискуссия, на основе который были проанализированы основные проблемы рабочего графика, а также положительные стороны организации рабочего дня. На основе сформированной информации преподаватель совместно с обучающимися обобщил все особенности полученных данных. Результатом данного обобщения являлся график рабочего дня будущего менеджера.

По окончанию занятия совместно с обучающимися были определены основные особенности теоретической и практической части по вопросу самоорганизации менеджера, обобщены все изученные знания и полученные результаты.

Вторая тема: «Размещение и использование организационных и трудовых ресурсов» направлена на изучение особенностей распределения и использования труда людей в организационных целях, осознания необходимости делегирования части собственных полномочий на работников организации; умения использовать организационные ресурсы, организовать работу предприятия.

В рамках данной темы обучающимся наглядно было показано дерево целей и его декомпозиция на цели, задачи и мероприятия. Далее будущим менеджерам были даны теоретические положения касательно организации различных мероприятий внутри предприятия. В дальнейшем, опираясь на выводы с первой части занятия, во второй части были описаны факторы влияния человеческого фактора на эффективность проведения организаторской работы. Вторая часть занятия, в отличие от первой, проходила в форме активной лекции. По завершению занятия преподаватель обобщил основные выводы и задал ряд вопросов на получение обратной связи с целью оценки усвоенного материала.

Следующее (практическое) занятие было осуществлено с использованием видеокейса. После приветствия перед обучающимися была поставлена основная проблема занятия. Так, они были проинформированы о том, что в его рамках будет изучен видеокейс «Ценный сотрудник увольняется» с дальнейшим обсуждением.

Перед показом видеокейса знания обучающихся были проверены. В связи с допускаемыми неточностями было объяснено, какую роль играет опытный сотрудник в эффективности организации, как в рамках отделов, так и в целом, а также краткое теоретическое описание проблематики ситуации, того положения, в котором находится организация. В дальнейшем были обозначены контрольные вопросы, которые были заданы по окончанию видеокейса. Обучающиеся были предупреждены о том, что при просмотре видеоролика все сильные и слабые действия героев следует фиксировать. После уточнения вопросов обучающиеся были разделены на малые группы по пять человек (такой вариант распределения необходимо в связи с тем, что в малых группах по пять человек обучающиеся склонны проявить больше активности, по сравнению с участниками всей группы).

Видеокейс «Ценный сотрудник увольняется» предлагает обучающимся изучить проблемную ситуацию, в которой проигрывается сцена желания IT-специалиста уволиться с организации и ответного желания директора оставить его на месте работы. В ходе разговора с IT-специалистом директор выясняет, что тот на новом месте работы будет получать меньше в два раза (20 000 руб.). По окончанию разговора работник отдела кадров говорит ему о том, что жена

IT-специалиста недавно родила ребёнка, в связи, с чем возникла необходимость сменить место работы на новое, с более гибким графиком.

Контрольные вопросы и требования: «Какие сильные стороны действий директора в данной ситуации вы увидели?» «Какие слабые стороны действий директора в данной ситуации вы увидели?» «Что бы вы сделали, будучи на месте IT-специалиста?».

После просмотра видеокейса обучающимися были даны рекомендации по обсуждению и очерчен временной регламент (15 минут на обсуждение видеокейса). После обсуждения кейса обучающиеся подготовили общий ответ и выбрали спикера, который презентовал групповой ответ. Обучающиеся следующих групп перечислили те позиции, с которыми они были согласны и не согласны, а также презентовали собственную позицию по видеокейсу. При этом предыдущие группы вносили уточнения в ответы.

По окончанию прошедших дебатов обучающиеся совместно с преподавателем осуществили краткое обсуждение выведенных проблем и сильных сторон. Для обсуждения было обращено особое внимание на те моменты, где обучающиеся не видели достаточной «глубины» проблемы, и обозначены те ситуации, которые были упущены в обсуждении видеокейса.

В дальнейшем, для укрепления результата группа перешла к этапу постановки новой учебной задачи. Новая задача была конкретизирована в соответствии с целями занятия. Обучающиеся распределяются по прежним группам для решения поставленных задач:

– найдите те убеждающие слова, которые могут заставить сотрудника остаться на прежнем рабочем месте;

– продумайте принятие необходимых мер, для того чтобы работник не уволился с организации;

– определите основные требования к новому IT-специалисту.

Стоит отметить, что видеокейс был повторён ещё один раз. Это было сделано для того, чтобы обучающиеся смогли переоценить допущенные ошибки, а также увидеть достаточную «глубину» поставленной проблемы. На основе увиденных действий будущие менеджеры обсуждают проблему с целью предложения более эффективных путей разрешения поставленной задачи.

В ходе презентации ответов были оценены сильные и слабые стороны убеждающих фраз и мер направленных на то, чтобы сотрудник остался на прежнем рабочем месте, а также выведены основные требования к новому специалисту. На основе презентаций ответов преподавателем были выделены основные ошибки героев видеоролика, обозначены преимущества ряда решений и обобщены полученные варианты ответов. На их основе обучающимся было предложено смоделировать (проиграть) похожую ситуацию. В качестве героев проигрываемой условной ситуации выступали другие члены группы, а не спикеры, которые ранее презентовали ответ. После проигрывания ролей в каждой из групп обучающиеся дали обратную связь о работе члена своей группы в проигрываемой ситуации. Последняя группа подчёркивает достоинства и даёт рекомендации по данной модели.

По окончанию работы по видеокейсу были проведены итоги, а также проанализированы полученные результаты и выведены пути решения возникающей проблемы. Обобщая, преподаватель описывает то, что смогла сделать учебная группа, были отмечены результаты групповой работы и выделены те обучающиеся, которые проявили себя с лучшей стороны.

Использование данного видеокейса помогло в плане определения важности отдельных работников организации, значимости их деятельности. Обучающиеся научились предупреждать и быть готовыми к потере ценного

сотрудника. В ходе обучения по видеокейсу у будущих менеджеров, в первую очередь, сформировалось умение работать в команде, умение обсуждать пути решения поставленной проблемы, осознать те чувства, которые переживают работники; второстепенной целью являлось формирование умения обосновать свою точку зрения, проявить лидерство, презентовать коллективное решение.

На следующем занятии обучающиеся были погружены в деловую игру под названием «Летняя вечеринка». Целью данной игры было развитие умений в области организации мероприятий и рационального использования ресурсов. В качестве объекта игровой ситуации была предложена организация вечеринки в ресторане с дальнейшим привлечением клиентов.

В ходе игры обучающиеся представляли себя в качестве менеджеров компаний по организации различного рода мероприятий, банкетов и праздников. Группа обучающихся делилась на несколько малых групп, по пять человек. Все группы получили раздаточный материал, на основе которого было проведено обсуждение. В раздаточном материале был описан пример: «В вашем распоряжении есть ресторан “Крым”, где вам необходимо организовать летнюю вечеринку в честь одного из праздников. Этот ресторан славится татарской кухней и кухней славянских народов. Ближе к вечеру звучат народные инструменты крымских народов, которые играю этническую музыку. В данном случае всё символично – ресторан “Крым” находится в историческом месте Бахчисарая, красивой панорамой и видом на исторические постройки находящиеся в густо озеленённой местности. В ресторане есть 2 зала на 20-25 и 80-100 гостевых мест, а также в наличии зал для VIP-гостей на 16 человек». На рисунке 2.7. (Приложение Ц) представлена карта, где располагается ресторан. На следующем рисунке 2.8. (Приложение Ц) показан панорамный вид, открывающийся с ресторана «Крым» (рисунки служат как дополнительный ориентационный материал).

В дальнейшем обучающимся были поставлены следующие вопросы и задачи: «Какое название носит организуемая вами вечеринка (можно в виде девиза)?»; «Кого из знаменитых людей вы можете пригласить (кого конкретно и почему)?»; «Как вы украсите залы ресторана?»; «Как вы планируете развлекать людей (костюмы, игры, музыка, развлечения и т.д.)?»; «Продумайте рекламную кампанию, а также пути показа рекламы (телевидение, радио, Интернет, журналы, объявления на улице. Конкретизируйте выбор источника рекламы)»; «Какова будет цена пригласительного билета на вечеринку (оцените, сможет ли покрыть расходы выручка за организацию вечеринки)?»; «Выберите и представьте меню».

В игровом процессе будущие менеджеры построили организацию проведения мероприятия, которая, по их мнению, смогла бы привлечь необходимое количество гостей и окупила бы себя. Каждая группа изложила своё собственное мнение по мероприятию. На ряд поставленных уточняющих вопросов не все обучающиеся давали точный ответ.

По окончанию игры преподавателем были обобщены полученные результаты, выделены их слабые и сильные стороны, а также отмечен труд отдельных групп и обучающихся.

Суть данной игры заключалась в выработке у будущих менеджеров необходимых качеств для осуществления организаторского труда, формирования организаторских качеств, как основной цели проведения деловой игры. Вторым формирующим фактором являлось продумывание возложения функций на работников при условной организации мероприятия. Также как и в предыдущем случае у обучающихся формировалось умение работать в команде, были очерчены пути решения поставленной проблемы.

Третей темой являлось рассмотрение понятий «группа», «коллектив», «команда», изучение основных отличий данных дефиниций и их содержание. Данный материал направлен на обоснование основных отличий данных дефиниций в организационной действительности. В ходе лекции было обозначено, что дефиниция «группа» является наименее эффективной. Группа представляет собой объединение людей с единой организационной целью, но не общей для всех. В команде же все люди связанны единой целью, их структура максимально скоординирована и сплочена, все «игроки» команды придерживаются единой цели. Данная лекция проходила в дистанционной форме и сопровождалась наглядной презентацией теоретических материалов.

В дальнейшем в контактной форме работы в качестве практического закрепления полученных знаний был использован видеокейс на тему «Окончание рабочего дня». Организация данного кейса была схожей с предыдущим обсуждением видеокейса. Перед показом кейса обучающимся было объяснено о дуальном взаимодействии, его особенностях в командном и коллективном факторах, различия взаимодействия менеджера организации и сотрудников. Обучающиеся были предупреждены, что во время просмотра необходимо отмечать все особенности действий героев кейса.

Видеокейс «Окончание рабочего дня» описывает ситуацию, когда один из работников экономического отдела приходит с проблемой (не сходится коэффициент). По его словам результатом данной ошибки может, является перерасход средств. Руководитель прерывает его и начинает короткий разговор с работницей организации (на неформальном уровне). После разговора сотрудник экономического отдела снова ставит перед менеджером проблему и говорит о том, что необходимо в этот же день просмотреть расчёты на наличие ошибки, на что ему менеджер отвечает, что сделает это завтра, так как рабочий день закончен. Она придерживается мнения, что если в течение рабочего времени работа не сделана хорошо, то это их ошибка.

По окончанию просмотра обучающимися были обозначены контрольные вопросы по увиденному материалу:

1. Как вы считаете, действия руководителя правильны?
2. По вашему мнению, действия работника экономического отдела правильны?
3. Что бы вы делали, будучи на месте руководителя или на месте работника экономического отдела?

Также, преподавателем были даны рекомендации по обсуждению увиденной ситуации и очерчен временной регламент. По окончанию времени группы выбирают спикеров, которые презентуют ответ. На основе ответов спикеров обучающиеся других групп перечислили те позиции, с которыми они согласились или же посчитали данный ответ не верным, вносили уточнения в их презентации. Так, в ходе обсуждения проходили дебаты. По их окончанию будущие менеджеры, совместно с преподавателем обсудили ошибки героев, а также их сильные и слабые стороны.

Далее преподавателем была поставлена новая задача. Видеокейс был показан ещё один раз для того, чтобы будущие менеджеры лучше поняли ситуацию. Основным задачами обсуждения новой задачи являлись:

- определите варианты эффективного поведения менеджера команды;
- определите варианты эффективного поведения работника экономического отдела;
- спроектируйте дуальное взаимодействие в подобных ситуациях.

На основе выделенных решений обучающиеся презентовали свой ответ. Сильные моменты различных выступлений были объединены в одну структуру,

так были выделены и слабые стороны выступлений. На основе полученных решений и их коллективного обобщения обучающимся было предложено смоделировать похожую ситуацию в аудиторных условиях. Роль каждого члена моделируемой ситуации была оценена группами. Как и прежде последняя группа провела общий анализ ситуации. По окончанию обсуждения преподавателем были подведены итоги, а также проанализированы полученные результаты и варианты решения поставленных задач, обобщены результаты групповой работы.

Использование данного видеокейса помогло в плане определения эффективности командной работы, а также деятельности менеджера в качестве дополнительного члена команды. Так, обучающиеся научились правильно работать в качестве руководителей команды, работа в малых группах сформировала умение будущих менеджеров работать в команде, а также обсуждать пути решения поставленной проблемы.

Следующая тема данного модуля («Теория и практика формирования и организации команды») направлена на подачу обучающимся знаний об особенностях формирования внутриорганизационной команды, поиска и подбора работников в её состав. Изучение данной темы необходимо для того, чтобы менеджеры закрепили усвоенные знания в области командной работы, а также научились поиску и подбору кандидатов в команду. При формировании команды будущие менеджеры научились подбирать участников в её состав.

Для более полного осознания теоретических материалов поданных в данной теме, обучающимся была дано задание на самостоятельную работу: «Оцените ваших коллег методом 360 градусов». Данное задание было направленно на то, чтобы обучающиеся оценили своих одногруппников. В основе данного метода были заложены следующие задачи:

– напишите имена пяти человек из вашей группы, с которыми вы бы хотели работать в одной команде. Опишите их характеристики, которые заставили вас выбрать только их; какие должности в команде вы бы им дали?

– напишите имена тех одногруппников (не более пяти человек), с которыми вы бы ни за что не захотели работать в одной команде, обоснуйте почему. Какие характеристики заставили вас выбрать только их?

Данное задание направлено на рефлексию изученного материала по пройденной теме. В данном случае обучающийся направляет своё внимание на осознания своего учебного окружения, пропущенного через призму изученной темы по подбору и формированию команды.

В качестве практической работы по изученному материалу был использован кейс «разработка квалификационной характеристики команды специалистов». Данный кейс был составлен на основе следующей ситуации: в организации создаётся команда сотрудников на реализацию проекта по туристскому направлению, однако в ней отсутствуют квалификационные характеристики ряда работников, которые должны работать в проектной команде. Наличие данной проблемы препятствует правильному формированию команды. В данном случае основная проблема, которую актуализирует преподаватель, состоит в разработке квалификационной характеристики должностей работников формируемой команды.

В качестве приложений выступали методические указания по определению квалификационной характеристики работника, в которых описано то, что данная характеристика разрабатывается на основе положения об организации и приказов Министерства труда и социальной защиты РФ. Также, задание основывается на тех навыках, которые обучающиеся приобрели в процессе работы над заданием «Оцените ваших коллег методом 360 градусов».

Квалификационная характеристика работника должна быть основана на желаемых способностях, качествах, знаниях и умениях. К должностям подбираемых «игроков» команды отнесены: программист; менеджер по качеству; маркетолог; экономист; администратор.

В течение 35 минут занятия обучающиеся разделились на группы по четыре-пять человек, в которых они занимались подбором требований к участникам команды. После выработки группового решения задачи одна из групп презентует полученные квалификационные характеристики на всех работников команды. После презентации спикера остальные группы очерчивают те стороны выступления, с которыми они согласны и те моменты, в которых они сомневаются. На основе групповой дискуссии преподаватель выделяет ряд квалификационных характеристик, из которых в дальнейшем формируется характеристика различных участников команды. После этого была поставлена ещё одна задача: «опишите те результаты, которые вы хотели бы получить от участников команды».

Данное задание необходимо для того, чтобы обучающиеся смогли осознать значимость квалификационных характеристик в формировании, деятельности и результатах командной работы.

В пятом разделе данного модуля была дана тема: «Организационные конфликты и пути их решения». В её рамках были изучены основы возникновения и протекания организационных конфликтов, выделены основные пути проектирования групповых и организационных процессов для предупреждения и решения конфликтных ситуаций. В ходе изучения данной темы обучающиеся осознали пути возникновения конфликтов, а также им были даны знания по их предупреждению, поведению в конфликте и их решению. Тема направлена на первичное формирование толерантности и бесконфликтности. Тема была дана в виде авторского континуума «Теоретический континуум возникновения и решения конфликтов». В каждой «ячейке» которого был выделен тип развитости конфликтной ситуации (предупреждение конфликта, поведение в конфликте).

В качестве практического осмысления полученных знаний были использованы: видеокейс на тему «Острый конфликт»; видеокейс на тему «Директор критикует HR-менеджера»; деловая игра «Поведение в конфликте».

Деловая игра на тему «Поведение в конфликте» была направлена на формирование у обучающихся понятий о типах поведения в различных конфликтных ситуациях. В процессе игры будущие менеджеры должны были выявить основные психологические факторы, определяющие формирование и структуру конфликта. В процессе игры обучающиеся учатся выбирать адекватные стили поведения в конфликтных ситуациях межличностного взаимодействия. Задачей игры является преодоление порога взаимного непонимания и недосказанности между людьми.

Данная деловая игра осуществляется в три этапа. На первом этапе (15 минут) преподаватель делит группу обучающихся на пять небольших групп. Каждая группа выбирает своего председателя. Председатели из каждой группы берут одну из пяти карточек с названиями типов поведения в конфликтной ситуации, с соответствующим девизом: тип поведения «Конкуренция» – девиз: «Чтобы я победил, ты должен проиграть»; тип поведения «Приспособление» – девиз: «Я должен проиграть, чтобы ты победил»; тип поведения «Компромисс» – девиз: «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен проиграть»; тип поведения «Сотрудничество» – девиз: «Чтобы я выиграл, ты должен выиграть»; тип поведения «Избегание» – девиз: «Мне всё равно, выиграешь ты или проиграешь, но я знаю, что в этом участия не принимаю».

На втором этапе (30 минут) участники каждой группы обсуждают полученные ситуации и готовят сценку. В каждой из показанных сценок демонстрируется тип поведения в конфликте.

Третий этап (20 минут) характеризуется обсуждением впечатлений полученных благодаря проигрыванию каждой сценки. Группа отвечает на четыре вопроса:

1. По вашему мнению, как данный вид поведения в конфликтной ситуации влияет на эмоциональное состояние и чувства участников конфликта?
2. Как вы считаете, могли ли другие виды поведения участников конфликта быть более полезными?
3. Как вы считаете, что заставляет людей придерживаться того или иного стиля в конфликте?
4. По вашему мнению, какой стиль поведения самый конструктивный во взаимоотношениях?

На следующем практическом занятии обучающиеся разбирали два видеокейса: «Директор критикует HR-менеджера»; «Острый конфликт».

Организация видеокейса «Директор критикует HR-менеджера» схожа с предыдущими формами их проведения, однако присутствуют некоторые нюансы. Перед показом видеокейса преподавателем были заданы вопросы группе: «Какой может быть причина критики со стороны директора?»; «Какие последствия может нести критика?». На основе обратной связи далее проведён краткий инструктаж об особенностях возникновения конфликтов, моральном давлении в организации.

Видеокейс «Директор критикует HR-менеджера» предлагает обучающимся изучить проблемную ситуацию, в которой проигрывается сцена критики со стороны директора организации к работе HR-менеджера. Согласно сюжету суть критики заключалась в том, что в организации в течение трёх месяцев отсутствует офис-менеджер. В свою очередь HR-менеджер ответил на это, что своевременно предоставил 10 кандидатур. Все предложенные HR-менеджером кандидатуры были отклонены директором. В ходе краткой дискуссии между HR-менеджером и директором, последний даёт понять, что он лучше разбирается в людях, его 30 летний опыт работы позволяет об этом судить (в соответствии с этим он даёт указание «искать дальше»).

На основе данного кейса преподавателем были заданы проблемные вопросы по увиденной ситуации: «Как вы считаете, директор действовал правильно?» «Опишите слабые стороны действий директора? Как он должен был себя вести?» «Какие сильные и слабые стороны в действиях HR-менеджера вы увидели? Как он должен был себя вести?»

По окончанию указанного времени группами были выбраны спикеры. В течение 10 минут обучающиеся презентовали ошибки в работе героев, а также те сильные действия, которые были предприняты героями видеокейса. После первого доклада преподаватель попросил обучающихся обозначить основные замечания и предложения по докладу. По окончанию ответов, обучающиеся совместно с преподавателем обобщили проблемы и сильные стороны героев видеокейса. Преподавателем было обращено внимание на те моменты, где обучающиеся не увидели всей проблематики ситуации.

После обобщения результатов и выделения единого группового мнения о слабых и сильных сторонах героев преподавателем была поставлена новая учебная задача:

– определите пути действий HR-менеджера по предупреждению и недопущению подобных ситуаций;
– найдите средства, которые могут помочь в поиске офис-менеджера;

– определите, почему директор так предвзято относится к HR-менеджеру?

– найдите пути выхода из данной конфликтной ситуации.

После обсуждения и презентации решений поставленной задачи преподаватель оценивает сильные и слабые стороны модели предложенной ситуации, а также те меры, которые были предприняты для решения возникшего конфликта. Все сильные стороны были сгруппированы.

С учётом имеющегося варианта модели данной ситуации обучающимся было предложено её смоделировать в аудиторных условиях. По окончанию работы преподавателем были проведены итоги, а также проанализированы полученные результаты и варианты решения проблемы. Обобщая, преподаватель описывает то, что смогла сделать учебная группа, отмечены результаты групповой работы и выделены те обучающиеся, которые проявили себя с лучшей стороны.

Использование видеокейса на тему «Директор критикует HR-менеджера» помогло в формировании обучающихся умения определять факторы, которые могут быть формирующими конфликтной ситуации, а также определять пути его решения, выполнения работы в условиях морального нагнетания. Также, организация обучения в рамках видеокейса служит основой для формирования способности работать в коллективе, брать на себя инициативу, научиться презентовать решение.

На следующем занятии преподавателем также был предложен видеокейс, но уже по теме «Острый конфликт». Суть данного кейса заключается в том, что менеджер организации, критикует своего подчинённого в «ультра агрессивной» форме. Контрольные вопросы по кейсу: «По вашему мнению, менеджер действовал правильно?»; «По вашему мнению, работник действовал правильно?»; «Какие слабые стороны в действиях героев кейса вы увидели?».

Новая задача, поставленная перед обучающимися заключалась в одном – обучающиеся должны были смоделировать похожую ситуацию, иными словами почувствовать себя на месте работника и менеджера. В моделируемой ситуации, обучающиеся перед проигрыванием ролей объясняют какие причины сыграли в формировании острой организационной ситуации, и в дальнейшем выбирают правильные (по их мнению) действия.

Видеокейс на тему «Острый конфликт» направлен на формирование профессиональной эмпатии будущих менеджеров, осознания поступков работников организации. На этот раз проигрывание разных ролей помогает в формировании умения определять те факторы, которые могут быть в основе возникновения конфликта, определять пути недопущения конфликтов.

По окончанию занятия, на основе пройденного модуля были обобщены все теоретические и практические стороны орагнизатиорско-кооперативного компонента менеджера. В ходе обобщения обучающимися была построена ментальная карта составных элементов пройденного модуля, описания тех качеств, знаний и умений, способностей которые заложены в организаторскую и кооперативную деятельность менеджера.

Третьей частью содержательного этапа является блок изучения **профессионально-педагогической функции менеджера**. В ходе данного блока обучающиеся узнали о необходимости владения педагогическими знаниями в управленческой деятельности, узнали основы внутриорганизационной педагогики, изучили особенности и проблемы адаптации новых сотрудников, особенности воспитательной работы в деятельности менеджера, определили необходимость знаний основ коучнига в его деятельности. В рамках данного модуля обучающимися было изучено

несколько тем, среди которых: «Понятие и содержание внутриорганизационной педагогики»; «Адаптация работников в организации»; «Воспитательная работа в организации»; «Коучинг в деятельности менеджера». В рамках каждой темы был изучен определённый элемент профессионально-педагогического компонента будущего менеджера, были приведены примеры из практики менеджмента, в основе которой заложен данный компонент, значимость обучения в организации.

Первая тема «Понятие и содержание внутриорганизационной педагогики» направлена на получение первичных (в их обучении) теоретических знаний об определении педагогики, внутриорганизационной педагогики её содержания и примеров. Лекция направлена на формирование представлений обучающихся о педагогической деятельности. В ходе её реализации у обучающихся формируется способность работать в направлении обучения других работников, организации их подготовки, а также личного участия в формировании ряда знаний и умений. Обучение было проведено в форме лекции организованной по принципу «оффлайн вебинара». Множество сопутствующих схем и наглядных представлений были показаны визуально. Также как и в прошлом модуле для более полного усвоения знаний на всех занятиях были использованы наглядные средства. Так, в процессе наглядного представления теоретического материала был использован ресурс программы Microsoft PowerPoint. Так как обучение педагогике не предусмотрено в учебных планах весь материал подавался с использованием презентации для визуализации всех схем и явлений.

В качестве закрепления изученной темы обучающимся было дано самостоятельное задание изучить видеокнигу на тему: «Педагогика в организационной действительности». Использование видеокниги необходимо для того, чтобы усвоенные знания были более осознанными. Будущие менеджеры должны увидеть педагогические процессы в организации в более наглядном виде. Наглядное представление статичного видеоряда показывает ряд нюансов внутриорганизационной педагогики.

В рамках данной темы обучающимся предложена деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наём». Данная деловая игра описывает ситуацию, когда туристическая организация «Тур и отдых» была оштрафована на одну тысячу долларов. Основной причиной штрафа являлся недостаточный уровень подготовки работников организации. В связи с этим топ-менеджмент организации выслал 100 своих сотрудников на курсы повышения квалификации.

Организация «Черноморский потребительский комитет» проводит контроль за деятельностью организаций, осуществляющих работу в сфере туризма. Данная организация обязала компанию «Тур и отдых» выплатить штраф в размере одной тысячи долларов в том числе включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. В результате проведённых проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наём новых сотрудников, а также инициировано изменение в кадровом составе руководства организации «Тур и отдых». Вместо господина С. С. Сидорова в организацию на должность заместителя директора поставили П. П. Петрова. В результате 100 работников были отправлены на обучение в целях повышения квалификации.

В среднем, за сезон, потребителями услуг организации «Тур и отдых» являются более одного миллиона граждан России. По расчётам нового директора, затраты которые понесла организация «Тур и отдых» от проверок «Черноморского потребительского комитета» составляет 300 тысяч долларов, в

виде неполученной выручки. Каждому потребителю, который получил ущерб из-за неквалифицированной работы персонала организации было предложено возмещение морального ущерба.

После презентации условий деловой игры обучающиеся были разделены преподавателем на малые группы по пять человек и в дальнейшем им были заданы следующие вопросы: Почему организация «Тур и отдых» была вынуждена временно отстранить от работы 100 своих работников? Выделите основные положительные и отрицательнее стороны (доводы «за» и «против») существования таких организаций как «Черноморский потребительский комитет», которые могут контролировать деятельность работы в сфере туризма? Должны ли компании типа организации «Черноморский потребительский комитет» иметь право накладывать штраф на организации за неспособность последних обучать собственных работников, в соответствии со стандартами контролирующих организаций? Какие проблемы с персоналом и его подбором привлекли внимание организации «Черноморский потребительский комитет»? В связи, с чем был приостановлен наём работников в компанию «Тур и отдых»? Какой должна быть политика подбора персонала, с целью дальнейшего избегания проблем с проверяющей организацией?

Далее перед группами были поставлены следующие задачи: «Выделите преимущества и недостатки обучения работников, приёма новых в процессе обеспечения организации квалифицированным персоналом»; «Определите, как можно провести диагностику компетентности работника, и укажите пути их обучения». Основное требование к наёму новых работников – прохождение предварительного обучения. После получения ответов на все поставленные вопросы преподавателем была организованна межгрупповая дискуссия. В качестве фундамента её проведения было предложено оценивать ответ предыдущей группы, или же дать свой вариант действий.

Использование данной деловой игры помогло обучающимся в осознании значимости обучения работников. Проблематика игры заключается не только в том, что работников необходимо отправлять на курсы повышения квалификации, но и в том, что необходимо своевременно проводить диагностику компетентности сотрудников, и, не дожидаясь возможности поиска новых курсов определить пути внутрифирменного обучения.

Вторая тема: «Адаптация работников организации» направлена на повышение уровня знаний и умений обучающихся по адаптации поступающих в организацию сотрудников. Лекция проводилась в активной форме. Так, по окончанию одного из разделов занятия задавались групповые вопросы, за которыми следовала обратная связь. В ходе лекции обучающиеся узнали о необходимости адаптации работников, её особенностях.

В рамках данной темы обучающимся был предложен видеокейс на тему «Адаптация нового работника», а также создание группового кейса на тему «Адаптация нового работника в отдел бронирования».

Видеокейс «Адаптация нового работника» организуется также как и предыдущие практические занятия с использованием видеокейса. Суть данного видеокейса заключается в том, чтобы обучать будущих менеджеров устранениям проблем в ситуациях связанных с организацией и непосредственной адаптацией новых сотрудников.

Содержание видеокейса «Адаптация нового работника» описывает ситуацию одной из современных организаций, в которой происходит наём нового работника. В данном случае это «Креативщик» (в переводе с жаргона – создатель рекламы). Новому сотруднику С. Новичкову. В первый день работы не выписали пропуск, а руководителя отдела маркетинга, который его

собирался принять в указанное время не было на месте, после того, как он смог получить пропуск он приходит в отдел маркетинга с опозданием, однако руководитель отдела (Н. М. Герасимов) просит его подождать ещё 30 минут. На первых днях работы С. Новичкову не объясняют ситуацию в организации, не проводят инструктаж и относятся пренебрежительно. В ходе работы его не познакомили с коллективом, не объяснили положение и авторитет некоторых работников, не дали информацию о том у кого в подчинении находится отдел маркетинга. Не смотря на все трудности С. Новичков выполняет свою работу качественно и в срок, даже предвосхищая требования руководителя отдела. Однако, не смотря на его профессионализм Н. М. Герасимов не лестно высказывается о поведении С. Новичкова, говоря о том, что он много бегает и постоянно «якобы собирая информацию», говорит о том, что он проявляет себя наглым сотрудником. На вопрос Т. Смирновой (ведущего работника отдела кадров) о том, где можно организовать его рабочее место Н. М. Герасимов отвечает, что нужно организовать его переезд или посадить его к ней в кабинет отдела кадров. Далее в ходе разговора Т. Смирновой с С. Новичковым выясняется, что руководитель отдела маркетинга его не инструктировал, не говорил о том, что данный отдел подчиняется коммерческому директору, который недавно жаловался на С. Новичкова. Становится известно, что С. Новичков не знал, даже о том, что в организации есть столовая (ему приходилось бегать в дорогое кафе). В дальнейшем С. Новичков расторгает контракт.

Краткое описание видеокейса характеризует ситуацию, когда в организации не внимательно относятся к новым работникам, не занимаются их адаптацией, обучением, объяснением всех нюансов.

По окончанию кейса обучающиеся были разделены на малые группы по пять человек и в дальнейшем группам были заданы следующие вопросы: «Какие ошибки были допущены руководством и отделом кадров организации при приёме норового работника?»; «Как бы вы решили подобную ситуацию, находясь на месте работника отдела кадров?»; «Как бы вы решили ситуацию находясь на месте руководителя отдела маркетинга?»; «Какие деловые и / или связующие процессы, по вашему мнению, требуют существенной оптимизации в рассматриваемой компании?».

Далее преподаватель ставит задачу перед обучающимися: «Изложите ваше видение ситуации в виде аналитической записки объёмом не менее 360 слов».

По окончанию работы каждая группа презентовала свой ответ. После презентации ответов преподаватель даёт задание будущим менеджерам: «покажите адаптацию нового члена учебного коллектива».

Обобщая можно утверждать, что данный видеокейс направлен на формирование у будущих менеджеров осознания необходимости осуществления мер по адаптации работников организации. В ходе группового обсуждения обучающиеся осознали необходимость ознакомления работника с организационной действительностью, организационными правилами и культурой, научения тонкостям работы. Обучающиеся научились определять те особенности, которые необходимо объяснить новому работнику (где узнать расписание; кто из преподавателей авторитет; кто староста и т.д.).

На следующем занятии обучающимся было дано задание создать кейс на тему «Адаптация нового работника в отдел бронирования». В начале занятия преподавателем была поставлена проблематика ситуации адаптации сотрудника. В ходе групповой работы была выделена ментальная карта ряда проблем, которые являлись основой адаптации. В дальнейшем на основе

ментальной карты (выделенных проблем адаптации работников) бала построена проблемная ситуация адаптации нового работника.

По окончанию работы обучающиеся продемонстрировали свои кейсы, в которых была освещена выделенная проблема. Так как не все кейсы были достаточно качественно сделаны преподаватель, совместно с другими участниками группы корректировали проблемную ситуацию.

Третья тема «Воспитательная работа в организации» направлена на повышение уровня знаний и умений, обучающихся по осуществлению воспитательной работы. Перед подачей данной темы обучающимся был задан вопрос: «Какие особенности воспитательной работы в деятельности менеджера вы можете описать?». На поставленный вопрос в ЭГ отсутствовал чёткий ответ, лишь изредка были определены особенности воспитательной работы. На основе этого перед обучающимися была поставлена проблематика воспитательной работы в деятельности менеджера, изучены её теоретические аспекты. В рамках данной темы обучающиеся изучили особенности возникновения ситуаций выговоров, разъяснений по определённым организационным проблемам; учли деятельность менеджера по прививанию тех навыков, которые необходимы для работы в организации.

В данном случае обучающимся был показан пример А. Мориты (корпорация SONY) который отдельное внимание уделял обучению своих работников. Также в рамках данной темы были использованы взгляды Б. Гейтса, К. Мацуситы и Г. Келлегера на педагогику в организации.

Далее в рамках данной темы обучающимся был предложен видеокейс на тему «Выговор» с дальнейшим проигрыванием ролей. Данный видеокейс описывает ситуацию о фирме лидирующей в области программного обеспечения. Менеджер объясняет опоздавшему работнику, что организация лидирует в своей области благодаря тому, что каждый сотрудник чувствует себя частью целого. По словам менеджера: «Если у сотрудника проблемы – проблемы и у фирмы». После менеджер говорит о том, что ему следует выбрать: приходить вовремя или же уволиться с организации.

Данный видеокейс достаточно краток. Обучающиеся, как и ранее распределяются на группы, обсуждают проблему и выделяют сильные и слабые стороны героев кейса. В дальнейшем после презентации групповых ответов и выведения общегруппового решения перед группами ставится новая задача – смоделировать похожую ситуацию и выделить ряд основных вопросов, которые могут быть использованы в ней. Далее после решения этих вопросов, группы просят проиграть воспитательную ситуацию с их постановкой и клишированными вариантами ответом.

Использование данного видеокейса помогло обучающимся понять необходимость проведения воспитательной работы, сформировать необходимые навыки и качества, которые могут быть полезны при реализации данного типа деятельности в управленческой сфере. Данный видеокейс учит будущих менеджеров проводить воспитательную работу, находить те слова, которые могут быть уместны в похожей ситуации. Работа по нахождению решения формирует воспитательные качества будущего менеджера.

Последней темой данного модуля является тема: «Коучинг в деятельности менеджера». В данной теме изучены особенности осуществления коучинга в организации. Так он ориентирован на чётко поставленные цели. В данном случае это цели профессиональные и они являются основой квалификации и уровня компетентности работников. Менеджер, выполняя роль коуча, обучает сотрудников при получении постоянной обратной связи. Сюда относится помощь в улучшении производительности работника, формирования

способности находить силы, улучшении отношения к своему труду и труду коллег, мотивации и т.д.

Для закрепления полученных знаний и умений и сформированных качеств в рамках данного модуля, обучающимся была предложена деловая игра на тему «Организация обучения персонала в компании ТурКолор». Данная игра описывает ситуацию деятельности туристской корпорации «ТурКолор». Описание данной деловой игры, а также её условия, вопросы и задания отображены в приложении Ч.

Суть данной игры заключается в том, чтобы обучающиеся определили для себя необходимость диагностики квалификации работников, организации обучения сотрудников, рассмотрели основные пути реализации обучающих мероприятий, обладали методами работы по созданию учебных групп внутри организации, а также определять пути проведения внутриорганизационного обучения. Будучи в разных игровых группах, обучающиеся могли осуществить организационно-педагогическую работу, определить какие пути будут выбраны для повышения уровня эффективности работников.

Далее преподавателем совместно с обучающимися была составлена диаграмма «Рыбья кость» (К. Исикавы) по педагогической деятельности менеджера. Суть данной диаграммы состоит в том, что будущие менеджеры должны определить причинно-следственную связь низкой квалификации работников туристической организации.

По окончанию данного модуля у обучающихся сформировался профессионально-педагогический компонент на разных уровнях личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Ряд лекций и заданий в данном модуле ознакомили обучающихся с профессионально-педагогической деятельностью менеджера, а также послужили основой для дальнейшей заинтересованности обучающихся в целях изучения внутрифирменного обучения.

Четвёртым модулем факультатива «Личность менеджера» является тема изучения **аналитического компонента менеджера**. Оценочная функция необходима менеджеру для того, чтобы в процессе профессиональной деятельности он был способен правильно анализировать организационную ситуацию, определять необходимость изменений и их инициацию, должен обладать методами принятия решений. В данном модуле обучающимися было изучено три темы: «Анализ организационной ситуации»; «Инициация изменений и развитие»; «Основы принятия решений и ответственности».

Первой темой данного модуля является тема анализа организационной ситуации в деятельности менеджера. В рамках данной темы, в форме активной лекции, будущие менеджеры изучали основные методы анализа организационной ситуации.

В качестве практической части обучающимся было дано задание провести SWOT-анализ туристических организаций южного берега Крыма. Также как и ранее группа делилась на малые группы по 4-5 человек. В рамках данных групп обучающиеся выбирали 5-6 организаций осуществляющих свою деятельность в туристической сфере. За основу брались организации Крыма. Для выполнения данного задания обучающимся было рекомендовано использование информационно-коммуникационной сети Интернет для поиска информации, необходимой для анализа сильных и слабых сторон организации, определения возможностей и угроз.

Во второй теме обучающимся была дана информация о необходимости проведения организационных изменений и развития организации. В данной теме была отображена значимость проводимых изменений, осознания методов, при помощи которых можно управлять изменениями (посредством анализа

тенденций внешней среды и эффективных примеров ряда организаций). Также, в рамках данной темы были изучены социально-психологические факторы, которые повлияли на организационный микроклимат, риски возможного противодействия работников инициированным изменениям.

В качестве практической работы обучающимся было дано групповое задание на создание кейса, по теме «Психологический аспект инициации изменений в гостинице». Создание данного кейса предусматривает определение обучающимися тех факторов, которые заставляют людей идти наперекор изменениям, не подчиняться указаниям руководства и даже увольняться с постоянного места работы. В рамках данного кейса обучающиеся подбирают ситуацию, связанную с оценкой текущих тенденций и дальнейшей инициацией изменений, со всеми вытекающими психологическими факторами. Также, по завершению кейса группа обучающихся подбирает основные пути его решения (к примеру: проведение изменений через участие работников в их осуществлении), которые помогут инициировать организационные изменения в наилучшем виде.

Создание кейса на тему «Психологический аспект инициации изменений в гостинице» направленно на формирование у будущих менеджеров психологических подходов, лидерства, убеждения и тех мер, которые могут быть предприняты для эффективного введения изменений без потерь мотивации и качества работы персонала.

Третей темой данного модуля была тема: «Основы принятия решений и ответственность». В рамках данной темы были изучены основные инструменты принятия решений будущими менеджерами, а также была дана теоретическая информация касательно широкого спектра ответственности в деятельности менеджера. В основе данной темы заложено изучение программируемых и непрограммируемых решений, моделей принятия решений, этапы процесса принятия решения, его реализация и групповая связь.

Для закрепления данной темы были использованы две деловые игры: «Робинзон», «Оперативное принятие управленческих решений». Данные деловые игры направлены на моделирование ситуаций, в которых будущим менеджерам необходимо анализировать ситуацию и принимать правильные решения.

Деловая игра «Оперативное принятие управленческих решений» направлена на выработку у будущих менеджеров способности быстро принимать правильные решения. Игра начинается с того, что преподаватель распределяет роли между обучающимися, ознакомляет их с условиями игры и задачей. Те обучающиеся, которые играют роль «препятствий» должны добиться того, чтобы их вопрос или просьба был полностью выслушан руководителем турфирмы. Диалог между ними должен продолжаться как можно дольше. Если вопрос решён оперативно, то руководитель турфирмы получаем карточку.

Легенда деловой игры «Руководитель турфирмы спешит на деловое совещание к генеральному директору» описывает ситуацию, когда по пути на совещание ряд работников останавливают руководителя турфирмы с вопросами и срочными делами. Если руководитель решает вопрос оперативно, то он получает карточку, если руководитель не желает выполнять просьбу – карточка остаётся у работника. Чем больше руководитель набрал карточек, тем больше у него игровой рейтинг. Игровые роли обучающихся представлены в приложении Ш. Так, преподаватель, засекая время, проверяет за какой период, какой руководитель наберёт наибольше количество карточек. Выигрывают те группы, которые смогли удержать больше карточек либо те, в которых

руководитель имеет лучший результат.

Данная деловая игра учит обучающихся наиболее быстро проводить анализ возникающей ситуации и принимать оперативное решение.

Деловая игра «Робинзон» является итоговой, при её помощи, возможно, закрепить знания по темам данного модуля. Согласно легенде игры обучающийся попадает на необитаемый остров. Главная задача будущего менеджера – уплыть с острова. Точный срок строительства лодки – 100 дней. При этом необходимо питаться, одеваться и обеспечить себя кровом. Согласно легенде игры: есть Робинзону необходимо каждый день. На крайний случай в запасе есть пять дней, в течение которых можно не питаться. Все пять дней не могут идти подряд, друг за другом; более 25 дней нельзя питаться одним видом пищи.

Данный модуль даёт обучающимся основные знания и умения формирует составные компоненты личностно-деловых качеств, которые отвечают за осуществление аналитической функции менеджера.

По окончанию всех модулей обучающимся были показаны учебные фильмы на темы: «Примеры эффективных менеджеров: история и современность», а также было дано задание составить портфолио на электронном или бумажном носителе.

Таким образом, прикладное содержание личностно-деловых качеств будущих менеджеров обусловлено особенностью будущей профессиональной деятельности. Значит, что личностно-деловые качества будущих менеджеров состоят из индивидуально-коммуникативного, организаторско-кооперативного, профессионально-педагогического, аналитического компонентов. Перечень данных компонентов состоит из качеств, знаний и умений, будущих менеджеров, которые обеспечивают эффективное осуществление профессиональной деятельности.

Формирование и развитие личностно-деловых качеств обеспечивает повышение профессионализма менеджера, его конкурентоспособности на рынке труда и эффективности в профессиональной деятельности. Современная подготовка будущих менеджеров должна ориентироваться на формирование личностно-деловых качеств как инвариантной составляющей их будущей профессии.

Третий этап эмпирического исследования (рефлексивный) направлен на осмысление обучающимися опыта реализации сформированных компетенций в квази-профессиональных условиях. Он был реализован на основе следующего педагогического условия: «создание рефлексивной среды для самооценки и самосовершенствования». На рефлексивном этапе перед обучающимися была поставленная задача – осознать собственные действия, совершённые в процессе формирования личностно-деловых качеств (от информационно-ознакомительного до технологического этапов), презентовать собственное портфолио, а также выполнить задание: «Опишите личность современного менеджера».

Данный этап проводится через несколько дней после проведения технологического этапа и необходим для осознания обучающимися сформированности их качеств, уточнения некоторых вопросов по структуре и компонентам личностно-деловых качеств, повторения и упрочнения изученного в памяти обучающихся.

Так, по окончанию факультатива «Личность менеджера» обучающиеся осуществляют самостоятельное оценивание своих личностно-деловых качеств, очерчивают преимущества, которые они получили благодаря факультативным занятиям. Также, обучающиеся, которые выступали в малых группах,

оценивали не только себя, но и своих одногруппников. Таким образом, были определены целевые особенности индивидуального саморазвития. После группового оценивания и самооценивания обучающиеся совместно с преподавателем определяют карьерные траектории и перспективы деятельности в Крыму. Так, на основе ряда документов, фактов об организациях были определены основные перспективы трудоустройства, составлены электронные портфолио и резюме, которые необходимы для конкуренции за потенциальное местно в компании.

По окончанию формирующего эксперимента был осуществлён контрольный этап, целью которого являлось определение уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Результаты сравнительного анализа описаны в следующем подразделе.

2.3. Сравнительный анализ результатов педагогического эксперимента

Контрольный этап определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров является завершающим эмпирическим этапом данного исследования. На данном этапе проводилась оценка обучающихся ЭГ и КГ. Для определения эффективности внедрённой модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процесс профессиональной подготовки необходимо сравнить результаты констатирующего и контрольного этапов эксперимента.

Для правильной оценки сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров на этапе контрольного эксперимента обучающимися были предложены те же задания, которые были использованы на этапе констатирующего эксперимента. Для констатации фактических результатов были использованы те же критерии (коммуникативный, коллективный, профессиональный, когнитивно-психологический, педагогический) уровней сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров, что и на констатирующем этапе эксперимента.

Результаты определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коммуникативному критерию представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

Результаты контрольного эксперимента по коммуникативному критерию

Уровни	Группа			
	ЭГ конст.	ЭГ контр.	КГ конст.	КГ контр.
Высокий	3,5	18,8	4,7	5,9
Средний	41,2	51,8	43,5	50,6
Низкий	55,3	29,4	51,8	43,5

Исходя из данных таблицы 2.7. определено, что уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коммуникативному критерию у обучающихся ЭГ изменялся в следующей динамике: так, высокий уровень сформированности данных качеств у обучающихся ЭГ вырос с 3,5 % (определённого на констатирующем этапе эксперимента) до 18,8 % (на контрольном этапе). Средний уровень сформированности личностно-деловых качеств вырос с 41,2 % до 51,8 %. Во многом это вызвано тем, что общее количество обучающихся с низким уровнем сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по

коммуникативному критерию уменьшился с 55,3 % до 29,4 %, что показывает положительную динамику формирующего эксперимента. В КГ результаты распределились следующим образом: высокий уровень вырос с 4,7 % (на констатирующем этапе эксперимента) до 5,9 % (на контрольном этапе эксперимента); средний уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коммуникативному критерию вырос с 43,5 % до 50,6 %; низкий уровень выявлено у 51,8 % на констатирующем этапе и 43,5 % на контрольном этапе эксперимента.

Результаты определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8.

Результаты контрольного эксперимента по коллективному критерию

Уровни	Группа			
	ЭГ конст.	ЭГ контр.	КГ конст.	КГ контр.
Высокий	1,2	21,2	3,5	5,9
Средний	44,7	61,2	49,4	44,7
Низкий	54,1	17,6	47,1	49,4

Исходя из данных таблицы 2.8. определено, что уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию (у обучающихся ЭГ) изменялся в следующей динамике: высокий уровень сформированности данных качеств у обучающихся ЭГ вырос с 1,2 % (определённых на констатирующем этапе эксперимента) до 21,2 % (определённых на контрольном этапе). Средний уровень сформированности личностно-деловых качеств вырос от 44,7 % до 61,2 %; общее количество обучающихся с низким уровнем сформированности личностно-деловых качеств по коллективному критерию уменьшился с 54,1 % до 17,6 % обучающихся, что также показывает значительную пользу внедрения технологии формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки и положительную динамику полученных результатов. Также, стоит отметить обучение будущих менеджеров направленно на коллективное взаимодействие, а не на конкурентное, как это прослеживается в современных тенденциях образования. Так, у многих обучающихся сформирована способность к взаимодействию, позитивному отношению к коллективной деятельности и соответственно повышен уровень сформированности данного критерия личностно-деловых качеств.

У участников КГ результаты распределились следующим образом: высокий уровень сформированности личностно-деловых качеств вырос с 3,5 % (на констатирующем этапе эксперимента) до 5,9 % (на контрольном этапе эксперимента); средний уровень сформированности данных качеств будущих менеджеров по коллективному критерию снизился с 49,4 % до 44,7 %; низкий уровень выявлено у 47,1 % на констатирующем этапе и 49,4 % на контрольном этапе эксперимента. Результаты сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по коллективному критерию у КГ свидетельствует о необходимости введения технологии формирования личностно-деловых качеств в процесс профессиональной подготовки.

Результаты определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по оценочному критерию представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

Результаты контрольного эксперимента по оценочному критерию

Уровни	Группа			
	ЭГ конст.	ЭГ контр.	КГ конст.	КГ контр.
Высокий	2,4	10,6	4,7	4,7
Средний	37,6	51,8	40	43,5
Низкий	60	37,6	55,3	51,8

Исходя из полученных данных (таблица 2.9.) определено, что уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по оценочному критерию у обучающихся ЭГ изменился следующим образом: высокий уровень сформированности данных качеств у обучающихся ЭГ вырос с 2,4 % (определённых на констатирующем этапе эксперимента) до 10,6 % (определённых на контрольном этапе); средний уровень сформированности личностно-деловых качеств по оценочному вырос с 37,6 % до 51,8 %; общее количество обучающихся с низким уровнем сформированности данных качеств уменьшился с 60 % до 37,6 %, что также показывает значительную положительную динамику проведённого эксперимента. У участников КГ результаты распределились следующим образом: высокий уровень сформированности личностно-деловых качеств по оценочному критерию не изменился (4,7 % на констатирующем и контрольном этапах эксперимента); средний уровень сформированности данных качеств вырос с 40 % до 43,5%; низкий уровень выявлено у 55,3 % на констатирующем этапе и 51,8 % на контрольном этапе эксперимента.

Результаты определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по когнитивно-психологическому критерию представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Результаты контрольного эксперимента по когнитивно-психологическому критерию

Уровни	Группа			
	ЭГ конст.	ЭГ контр.	КГ конст.	КГ контр.
Высокий	2,4	14,1	3,5	2,4
Средний	49,4	63,5	53	52,9
Низкий	48,2	22,4	43,5	44,7

Исходя из данных таблицы 2.10. определено, что уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по когнитивно-психологическому критерию у обучающихся экспериментальной группы изменился следующим образом: высокий уровень сформированности данных качеств у обучающихся экспериментальной группы вырос с 2,4 % (определённых на констатирующем этапе эксперимента) до 14,1 % (определённых на контрольном этапе). Средний уровень сформированности личностно-деловых качеств вырос с 49,4 % до 63,5 %; общее количество обучающихся с низким уровнем сформированности личностно-деловых качеств по коллективному критерию уменьшился с 48,2 % до 22,4 %, что также показывает положительную динамику проведённого эксперимента. У обучающихся КГ замечены не значительные изменения сформированности личностно-деловых качеств по когнитивно-психологическому критерию. Так, высокий уровень сформированности данных качеств уменьшился с 3,5 % до 2,4 %; на среднем уровне сформированности личностно-деловых качеств по когнитивно-психологическому критерию остался прежним 52,9 % ~ 53 % (округлённый результат). Среди обучающихся КГ показавших низкий уровень

сформированности данных качеств результат увеличился с 43,5 % до 44,7 %.

Результаты определения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11.

Результаты контрольного эксперимента по обучающему критерию

Уровни	Группа			
	ЭГ конст.	ЭГ контр.	КГ конст.	КГ контр.
Высокий	1,2	8,2	2,4	1,2
Средний	27	50,6	30,6	30,6
Низкий	71,8	41,2	67	68,2

Исходя из данных таблицы 2.11. определено, что уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию у будущих менеджеров входящих в ЭГ изменялся. Так, высокий уровень сформированности данных качеств у обучающихся экспериментальной группы вырос с 1,2 % (определённых на констатирующем этапе эксперимента) до 8,2 % (определённых на контрольном этапе). Средний уровень сформированности личностно-деловых качеств вырос с 27 % до 50,6 %; общее количество обучающихся с низким уровнем сформированности личностно-деловых качеств по обучающему критерию уменьшился с 71,8 % до 41,2 %, что также показывает положительную динамику проведённого эксперимента. У обучающихся КГ замечены отрицательные изменения сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров по обучающему критерию. Так, высокий уровень сформированности данных качеств уменьшился с 2,4 % до 1,2 %; на среднем уровне сформированности личностно-деловых качеств по обучающему критерию не произошло изменений (30,6 % на констатирующем и контрольном этапах эксперимента). Среди обучающихся КГ показавших низкий уровень сформированности данных качеств результат увеличился с 67 % (на констатирующем этапе эксперимента) до 68,2 % соответственно. Количество обучающихся КГ со сформированностью обучающего критерия на констатирующем этапе снизилось, по сравнению с контрольными результатами исследования. Так, благодаря внедрению в процесс профессиональной подготовки будущих менеджеров специальных мер по формированию педагогической компетенции существенно повысился уровень данной компетенции на контрольном этапе. Во многом это вызвано отсутствием данной компетенции в учебных планах образовательных организаций, а также во ФГОС ВО.

Общий анализ данных формирующего эксперимента показан на сравнительной диаграмме результатов формирующего эксперимента на определение уровня сформированности данных качеств у будущих менеджеров обучающихся в ЭГ и КГ (рисунок 2.9.). Исходя из данных диаграммы (рисунок 2.9.) наблюдается положительная динамика повышения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров у обучающихся ЭГ, благодаря внедрению технологии их формирования в процесс профессиональной подготовки. У обучающихся КГ присутствует как положительная, так и отрицательная динамика по ряду критериев, однако она незначительна по сравнению с результатами, полученными у обучающихся ЭГ.

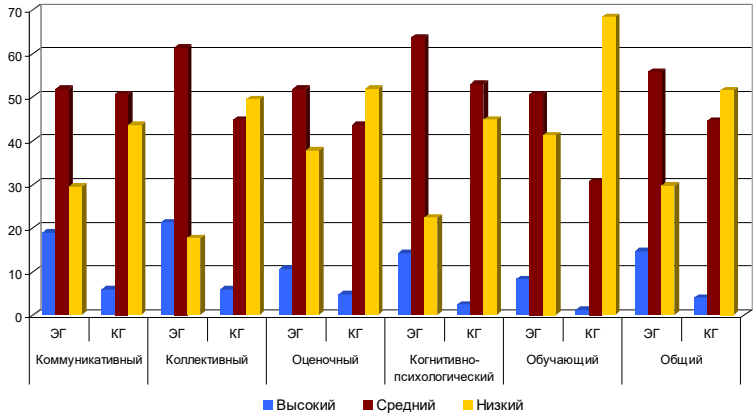


Рис. 2.9. Сравнительная диаграмма результатов формирующего эксперимента на определение уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров у обучающихся ЭГ и КГ

Сравнительный анализ результатов выполненных заданий на определение шести критериев в рамках констатирующего эксперимента показан в таблице 2.12.

Таблица 2.12.

Сравнительный анализ результатов на определение критериев в рамках констатирующего и контрольного этапов

Уровни	Критерии											
	Коммуникативный		Коллективный		Оценочный		Когнитивно-психологический		Обучающий		Общий	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
Констатирующий этап (%)												
Высокий	3,5	4,7	1,2	3,5	2,4	4,7	2,4	3,5	1,2	2,4	2,1	3,8
Средний	41,2	43,5	44,7	49,4	37,6	40	49,4	53	27	30,6	40	43,3
Низкий	55,3	51,8	54,1	47,1	60	55,3	48,2	43,5	71,8	67	57,9	52,9
Контрольный этап (%)												
Высокий	18,8	5,9	21,2	5,9	10,6	4,7	14,1	2,4	8,2	1,2	14,6	4
Средний	51,8	50,6	61,2	44,7	51,8	43,5	63,5	52,9	50,6	30,6	55,8	44,5
Низкий	29,4	43,5	17,6	49,4	37,6	51,8	22,4	44,7	41,2	68,2	29,6	51,5

Согласно данным таблицы 2.12. уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров показал, что общий контингент обучающихся ЭГ с высоким уровнем на констатирующем этапе эксперимента составлял 2,1 %, что значительно отличается от 14,6 %, которые были получены на контрольном этапе; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств у обучающихся ЭГ увеличился с 40 %

(констатирующий этап) до 55,8 % на контрольном этапе эксперимента. Следует отметить значительное уменьшение процента обучающихся с низким уровнем сформированности данных качеств (на констатирующем этапе – 57,9 % и 29,6 % на контрольном этапе соответственно).

У участников КГ присутствовала незначительная отрицательная и положительная динамики по сравнению результатами констатирующего и контрольного этапов эксперимента. Так, согласно данным таблицы 2.12. общий уровень сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров (у обучающихся КГ) показал, что общий контингент с высоким уровнем на констатирующем этапе эксперимента составил 3,8 % и 4 % на контрольном этапе; средний уровень сформированности личностно-деловых качеств незначительно увеличился с 43,3 % (констатирующий этап) до 44,5 % (контрольный этап). Низкий уровень сформированности данных качеств составлял 52,9 % (констатирующий этап) и 51,5 % на контрольном этапе эксперимента.

Сравнительный анализ общего результата сформированности личностно-деловых качеств обучающихся КГ и ЭГ на констатирующем и контрольном этапах показан в виде диаграммы на рисунке 2.10.

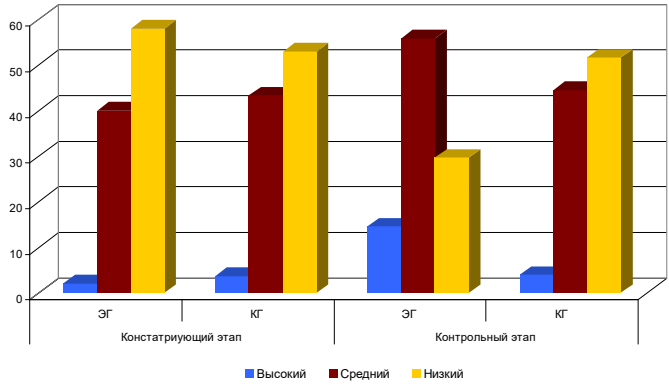


Рис. 2.10. Сравнительная диаграмма результатов констатирующего и формирующего этапов эксперимента ЭГ и КГ на определение уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров

В дальнейшем необходимо провести анализ полученных результатов по критерию К. Пирсона хи-квадрат (X^2). Формула расчёта необходима для сопоставления шести показателей эмпирического распределения уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки (бакалавров). Формула расчёта критерия Пирсона (X^2) отображена далее (смотреть формулу 2.1.):

$$x^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{c} \frac{(Oij - Eij)^2}{Eij} \qquad (2.1.)$$

Согласно формуле: i – номер строки (от 1 до r); j – номер столбца (от 1 до c); ij – конкретная ячейка; Oij – фактическое количество наблюдений в ячейке ij; Eij – ожидаемое число наблюдений в ячейке ij.

Для расчёта критерия К. Пирсона (X^2) строится две таблицы (таблица 2.13., и таблица 2.14.). В таблице 2.13. отражены фактические (реальные частоты), в которых группируются факторы сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров ЭГ на констатирующем и ЭГ на контрольном этапах педагогического эксперимента и конкретная величина по столбцам «высокий», «средний», «низкий». Для чистоты определения значения X^2 были использованы дроби округлённые до десятитысячных.

Таблица 2.13.

Значения фактических частот экспериментальной группы

Показатели	Высокий	Средний	Низкий	Всего
ЭГ (конст.)	2,1176	40	57,8824	100
ЭГ (контр.)	14,5882	55,7647	29,6471	100
Всего	16,7059	95,7647	87,5294	200

В дальнейшем для расчёта критерия К. Пирсона (X^2) необходимо определить теоретические (ожидаемые частоты):

ЭГ (конст.) высокий уровень (теоретические частоты) = (2,1176+40+57,8824)*(2,1176+14,5882)/200 = 8,35294. (2.2.)

ЭГ (конст.) средний уровень (теоретические частоты) = (2,1176+40+57,8824)* (40+55,7647)/200 = 47,88235. (2.3.)

ЭГ (конст.) низкий уровень (теоретические частоты) = (2,1176+40+57,8824)* (57,8824+29,6471)/200 = 43,76471. (2.4.)

ЭГ (контр.) высокий уровень (теоретические частоты) = (14,5882+55,7647+29,6471)*(2,1176+14,5882)/200 = 8,35294 (2.5.)

ЭГ (контр.) средний уровень (теоретические частоты) = (14,5882+55,7647+29,6471)*(40+55,7647)/200 = 47,88235 (2.6.)

ЭГ (контр.) низкий уровень (теоретические частоты) = (14,5882+55,7647+29,6471)*(57,8824+29,6471)/200 = 43,76471 (2.7.)

Полученные данные значения теоретических (ожидаемых) частот ЭГ (округлённые до десятитысячных) отображены в таблице 2.14.

Таблица 2.14.

Значения теоретических (ожидаемых) частот экспериментальной группы

Показатели	Высокий	Средний	Низкий	Всего
ЭГ (конст.)	8,3529	47,8824	43,7647	100
ЭГ (контр.)	8,3529	47,8824	43,7647	100
Всего:	16,7059	95,7647	87,5294	200

X^2 = (2,11765-8,35294)^2 / 8,35294 + (40-47,88235)^2 / 47,88235 + (57,88235-43,76471)^2 / 43,76471 + (14,58824-8,35294) ^{2} / 8,35294+ (55,76471-47,88235)^2 / 47,88235 + (29,64706-43,76471)^2 / 43,76471 = 21,012363. (2.8)

X^2 = 4,65452 + 1,29759 + 4,55408 + 4,65452 + 1,29759 + 4,55406

= 21,01236 (2.9.)

X^2 = 21,01236. (2.10.)

Полученные данные можно проверить при помощи ещё одной интерпретации формулы расчёта критерия Пирсона (X^2) (смотреть формулу 2.11.):

$$X^2 = \sum \left(Э - T\right)^2 / T \qquad (2.11.)$$

Согласно формуле: X^2 – критерий К. Пирсона (хи-квадрат); Э – эмпирические частоты; Т – теоретические частоты.

Таблица 2.15.

Различия между теоретической и эмпирической частью

Показатели	**Эмпирическая частота**	**Теоретическая частота**	***(fэ-fm)***	***(fэ-fm)²***	***(fэ-fm)² / fm***
ЭГ (конст.) высокий	2,1176471	8,3529412	-6,2352941	38,8788927	4,65451533
ЭГ (контр.) высокий	14,588235	8,3529412	6,2352941	38,8788927	4,65451533
ЭГ (конст.) средний	40	47,882353	-7,8823529	62,1314879	1,29758636
ЭГ (контр.) средний	55,764706	47,882353	7,8823529	62,1314879	1,29758636
ЭГ (конст.) низкий	57,882353	43,764706	14,117647	199,307958	4,5540797
ЭГ (контр.) низкий	29,647059	43,764706	-14,117647	199,307958	4,5540797
Всего:				600,636678	21,0123628

Согласно данным таблицы 2.15. X^2 = 21,01236, что подтверждает описанные выше (формула 2.10.) результаты.

Определение степеней свободы осуществляется по формуле (2.12.):

$$f = \left(r - 1\right) * \left(c - 1\right) \qquad (2.12.)$$

Согласно формуле: *r* – ряд; *c* – столбец; *f* – степень свободы.

Так, для таблицы 2.13 определено, что данная таблица является шестипольной: два ряда (значения: ЭГ (контр.) и ЭГ (конст.)), три столбца (значения: высокий, средний, низкий). Соответственно число степеней свободы составляет:

f = (2-1)*(3-1) = 2

(2.13.)

Таким образом, исходя из выражения (2.13.) в данном анализе следует учитывать две степени свободы.

В дальнейшем необходимо сравнить значение X^2 с критическим значением при числе степеней свободы *f*. Для этого следует воспользоваться рисунком 2.11.

	p ($X \leq x$)							
	0,01	0,025	0,05	0,1	0,9	0,95	0,975	0,99
r	x^2 0,99 (r)	x^2 0,975 (r)	x^2 0,95 (r)	x^2 0,90 (r)	x^2 0,10 (r)	x^2 0,05 (r)	x^2 0,025 (r)	x^2 0,01 (r)
1.	0	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635
2.	0,02	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,21

Рис. 2.11. Диапазон критерия К. Пирсона X^2

На данном рисунке отображена шкала соответствия степени свободы *f* со значением X^2 (*r*). Так, согласно установленной норме, значение сравнения X^2 с результатами степени свободы *f* не должна превышать вероятность p критерия (p<0,05). Согласно двум степеням свободы критическое значение критерия X^2 составляет 5,991 (X^2 0,05 (*r*) = 5.991) (см. рисунок 2.10).

Полученное значение X^2 = 20,31476. Так, сравнивая полученное значение критерия X^2 с критическим показателем можно определить значимость данной взаимосвязи:

X^2 > 5,991

(2.14.)

21,01236 > 5,991

(2.15.)

p < 0,05

(2.16.)

Исходя из полученных данных, можно утверждать, что зависимость частоты высокого, среднего и низкого уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки на констатирующем и контрольном этапах значима. Уровень значимости данной взаимосвязи соответствует p<0,05.

Таким образом, результаты контрольного этапа педагогического эксперимента свидетельствуют о том, что благодаря внедрению модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки произошло существенное увеличение уровня сформированности данных качеств. Благодаря введению факультатива, проведения ряда лекционных и практических занятий, индивидуальных консультаций в контактной и дистанционной формах обучения у обучающихся ЭГ прослеживалось увеличение уровня личностно-деловых качеств. По сравнению с данными констатирующего эксперимента, обучающиеся ЭГ, получившие на начальном этапе определения сформированности личностно-деловых качеств более слабые результаты по сравнению с обучающимися КГ, на контрольном этапе показали более высокий уровень сформированности данных качеств.

Выводы по второму разделу

В рамках данного раздела раскрыты основные этапы внедрения модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. В соответствии с предложенной моделью эмпирическое исследование было осуществлено на протяжении трёх этапов:

констатирующем, формирующем и контрольном.

В ходе внедрения модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки определено, что процесс профессиональной подготовки будущих менеджеров может быть эффективнее, если в ходе обучения будут использованы: факультативные занятия по формированию личностно-деловых качеств, занятия направленные на формирование педагогической компетенции (в связи с отсутствием последней в учебных планах и рабочих учебных планах образовательных организаций и ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавра)), осуществлением лекционных занятий в традиционной, активной и дистанционной формах, широким использованием интерактивных методов, использованием ресурсов дистанционного оффлайн обучения, ресурсов видеокниг.

На констатирующем этапе эксперимента было выяснено, что в деятельности обучающихся КГ и ЭГ превалирует низкий уровень сформированности личностно-деловых качеств. С целью формирования личностно-деловых качеств была отобрана ЭГ, в которой была внедрена технология формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

По каждому из этапов формирующего эксперимента были разработаны и обоснованны специальные педагогические условия, направленные на формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров. К педагогическим условиям отнесены: формирование мотивации на овладение личностно-деловыми качествами; ориентация содержания обучения на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам в профессиональной деятельности; совершенствование содержания профессиональной подготовки как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности; создание рефлексивной среды для самооценки и самосовершенствования.

В соответствии с данными педагогическими условиями формирующий этап был условно разделён на три подэтапа: ознакомительно-информационный, содержательный, рефлексивный. На каждом из подэтапов были использованы коллективно-групповая, индивидуально-групповая, самостоятельная, самостоятельно-групповая формы обучения; традиционные, активные и интерактивные методы обучения; объёмные, печатные, мультимедийные и аудиовизуальные средства, целью которых являлось формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров в ходе факультатива «Личность менеджера».

На ознакомительно-информационном этапе основной целью являлось создание направленности обучающихся на теоретическую подготовку, будущую управленческую деятельность, формирование установки на формирование личностно-деловых качеств. На данном этапе осуществлено ознакомление обучающихся с основными особенностями образовательного стандарта, по которому происходит их обучение, а также раскрыто содержание личностно-деловых качеств будущих менеджеров и их структурные элементы, приведены примеры значимости личностно-деловых качеств из истории и современной практики менеджмента. На содержательном этапе основными целями являлись: накопление теоретических знаний по вопросам различных элементов личностно-деловых качеств; расширение знаний в различных областях работы с кадровыми ресурсами и проецирование теоретико-методических знаний в прикладную плоскость, накопления опыта необходимого для формирования личностно-деловых качеств. На рефлексивном этапе было осуществлено формирование прозрачной среды для собственной оценки личностно-деловых

качеств и оценки личностно-деловых качеств других обучающихся.

Эффективность разработанной и апробированной модели была подтверждена методом математической статистики (согласно критерию К. Пирсона X^2). В соответствии с результатами данного исследования экспериментальная работа по формированию личностно-деловых качеств свидетельствует о том, что модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров может быть внедрена в процесс профессиональной подготовки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование посвящено одному из важнейших вопросов эффективности профессиональной деятельности менеджера – вопроса сформированности личностно-деловых качеств. Так, в данной монографии были изучены содержание, пути и предложена модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки.

В данном труде определено следующее:

1. Современная проблема профессионального обучения будущих менеджеров связанна с отсутствием должного внимания человеческому фактору в его управленческой деятельности. Так, будущие менеджеры сталкиваются с множеством проблем в прикладной сфере. Следует отметить, что в технических средствах, информационной сфере также происходят частые изменения, за которыми не всегда поспевает образовательная сфера. Тем более стоит учесть, что во многих образовательных организациях до сих пор принято широкое использование традиционных средств и методов обучения. Современные требования к менеджеру достаточно высоки, они определяют владение будущим менеджером синтезом ОК, ОПК, ПК компетенций, которые необходимы для повышения эффективности личности менеджера, самореализации в современном социально-экономическом пространстве.

2. На основе анализа психолого-педагогической и экономико-управленческой литературы уточнены ключевые понятия данного исследования: «деловые качества», «деловые качества менеджера» «личностные качества», «личностные качества менеджера», «личностно-деловые качества» и «личностно-деловые качества менеджера» Так, в данном исследовании деловые качества рассматриваются как сформированные в течение жизни свойства человека, рассматриваемые непосредственно через процессы деятельности, владение профессиональной квалификацией (способность трансформировать теоретические знания в практические действия), а также свойственные им качества, а именно: организаторские способности, коммуникабельность, способность работать в коллективе и другие. Под деловыми качествами менеджера исследователем понимается набор характеристик сформированных в течение жизни на основе этапа профессиональной деятельности или же в процессе обучения и рассматриваемые непосредственно через призму управленческих процессов. К деловым качествам менеджера относятся: владение профессиональной квалификацией (выраженной в способности трансформировать теоретические знания в практические действия); организаторские способности, ответственность, инициативность (как инвариантная составляющая предприимчивости), коммуникабельность, способность работать в коллективе. Абсолютно у любой рабочей группы специальностей деловые качества частично включают в себя элементы личностных свойств. Корреляция с ними может повысить их эффективность.

В данном исследовании определено, что личностные качества понимаются, как свойства работников проявлять устойчивые способы поведения и деятельности на основе ситуативных особенностей, групповых и социальных норм, при взаимодействии и коммуникации с другими людьми. В целом личностные качества направлены на взаимодействие с людьми в условиях организационной действительности. Так, на основе ряда психолого-педагогических и экономико-управленческих источников определено, что личностные качества менеджера представляют собой свойства управленческих

кадров проявлять устойчивые способы поведения и деятельности на основе ситуативных особенностей, групповых, организационных и социально-экономических норм, при взаимодействии с другими людьми, в том числе и с подчинёнными. Личностные качества менеджера направлены на взаимодействие с другими индивидами в условиях организационной действительности; реализуются на основе осуществления коммуникативной компетентности, лидерства и организаторских качеств и формируются на основе социально-экономических реалий или в процессе обучения.

В данном исследовании определено, что личностно-деловые качества представляют собой индивидуальные особенности, устойчивые способы поведения и деятельности, которые формируются в процессе труда или профессионального обучения, компоненты личности, которые помогают специалисту в будущем осуществлять свою деятельность в наилучшем виде, в особенности касательно работы с людьми. По своей сути личностные и деловые качества являются взаимосвязанными между собой, благодаря им возможно осуществление эффективной деятельности.

На основе анализа в монографическом исследовании определено, что личностно-деловые качества менеджера представляют собой набор универсальных характеристик поведенческой и ценностной структуры личности у работника сферы управления, которые сформированы в процессе длительной деятельности или же в процессе обучения; направлены на осуществление максимально эффективной деятельности на основе человеческого фактора и социально-экономических отношений.

В исследовании определено, что компоненты личностно-деловых качеств будущих менеджеров детерминированы социально-экономическим характером управленческой деятельности, многоаспектностью деятельности менеджера связанной с человеческим фактором. Так, определено, что личностно-деловые качества будущего менеджера состоят из индивидуально-коммуникативного, организаторско-кооперативного, профессионально-педагогического и аналитического компонентов. На основе содержания данных компонентов определено, что специфика личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе взаимодействия с другими людьми заключается в способности коммуницировать с ними на деловом и неформальном уровнях посредством знания и умения использовать вербальные и невербальные сигналы; проявлять лидерство и мотивировать других людей, подбирать персонал и формировать команды, организовать их деятельность, взаимодействовать в них в качестве дополнительного члена, улаживать возникающие конфликты; уметь организовать себя и своё время; знать основы педагогической и воспитательной деятельности, умения определить квалификацию работника и работать над её дальнейшим повышением; способность оценивать организационную ситуацию, инициировать изменения с учётом человеческого фактора, а также нести ответственность за свою работу.

3. На основе анализа научных подходов к раскрытию содержания личностно-деловых качеств будущих менеджеров определено, что особенность их формирования состоит в реализации ряда педагогических условий, а также внедрения факультатива «Личность менеджера» в процесс профессиональной подготовки. Определено, что данный факультатив должен быть основан на групповом взаимодействии и командной коммуникацией между обучающимися ЭГ, а также широком использовании интерактивных методов обучения, ТСО и ИКТ с целью осознанного восприятия знаний, доступности и наглядности усваиваемого материала. К особенностям данного факультатива отнесены: стойкий эффект обратной связи; постоянный обмен информацией

(коммуникация); способность к групповой деятельности; способность проявлять лидерство, брать инициативу решения на себя; создавать единое групповое решение (интеракция); восприятие и оценка ситуации, других обучающихся (перцепция).

4. Исходя из структуры и содержания личностно-деловых качеств будущих менеджеров, их компонентов, были выделены критерии и показатели уровня сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров: когнитивно-психологический критерий сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров определяет способность обучающегося использовать основные знания из теории власти, лидерства и мотивации в профессиональной деятельности, отражает способность влиять на других для достижения личных и организационных целей, умение позиционировать себя как лидера и проявлять соответствующие качества, а также в определении потребности личности будущего менеджера в достижении; коммуникативный критерий отображает способность менеджера осуществлять общение с членами организации (подчинёнными, руководством, коллегами); умение находить «общий язык» с другими людьми. Менеджер должен уметь налаживать связи с другими людьми, быть способен использовать знания о невербальной коммуникации (в плане делового имиджа), вести деловое общение, осуществлять и участвовать в деловых совещаниях, а также быть общительным (в целях деятельности на неформальном уровне); коллективный критерий сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров отражает способность менеджера организовать работу людей как единой вверенной ему команды, определения правильной личной позиции в межличностных отношениях, способности будущего менеджера ориентироваться в потенциально конфликтной ситуации, а также способности к дуальному взаимодействию. Данный критерий включает знание принципов организации и распределения трудовых ресурсов, понимание принципов работы в команде. Данный критерий предусматривает определённый уровень развития психологических качеств будущего менеджера, а также готовность и способность работать с людьми в определённых условиях; обучающий критерий сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров отражает способность менеджера осуществлять обучение других работников, определяет педагогическую мотивацию менеджера, уровень саморазвития как коуча, а также понимание необходимости обучения работников организации и знание основ педагогики и воспитательной работы в организации; оценочный критерий определяет уровень субъективного локуса контроля и ответственности будущего менеджера, способности находить новые подходы и инициировать изменения, а также определение готовности к риску личности и готовности нести ответственность за инициированные изменения.

На основе данных критериев определено три уровня сформированности личностно-деловых качеств: высокий, средний и низкий уровни.

5. Для осуществления эмпирического исследования разработана модель формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, которая включает три блока: организаторский, формирующий и результативный. Технология формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, в рамках данной модели реализована в три этапа: ознакомительно-информационный, содержательный и рефлексивный.

На первом этапе формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров – информационно-ознакомительном, основной целью обучения являлось информирование будущих менеджеров о целях и содержании личностно-деловых качеств в структуре деятельности менеджера, создание

направленности обучающихся на теоретическую подготовку, будущую управленческую деятельность, создание установки на формирование данных качеств. Так, на ознакомительно-информационном этапе было осуществлено развитие профессионального кругозора и повышение уровня знаний касательно собственной профессиональной подготовки, формируемых компетенций в процессе обучения и требований рынка труда, значимости личностно-деловых качеств в будущей профессиональной деятельности, осознание важности формирования личностно-деловых качеств в процессе профессиональной подготовки. Данный этап был реализован на основе ранее обозначенного педагогического условия: «формирование мотивации на овладение личностно-деловыми качествами».

Основной целью второго – содержательного этапа являлось накопление теоретических знаний связанных с различными элементами структуры личностно-деловых качеств, расширения знаний в области работы с людьми. К задачам на содержательном этапе необходимо отнести: осуществить полноценную теоретическую подготовку по вопросам личностно-деловых качеств практикующих менеджеров. На данном этапе необходимо реализовать следующее педагогическое условие: «ориентация содержания обучения на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам в профессиональной деятельности». Также, в рамках данного этапа была поставлена цель проецирования теоретико-методологических знаний в прикладную плоскость, накопления опыта необходимого для формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров. Этот этап создаёт предпосылки для репродуктивно-творческого осуществления полученных знаний, закладывает основу для дальнейшего совершенствования обучающихся. К основной задаче относится оптимизация процесса формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров, направление обучающихся на осуществление данных качеств в квази-профессиональных условиях, их осмысление на репродуктивно-творческом уровне. На обозначенном этапе было реализовано педагогическое условие, выраженное в совершенствовании содержания профессиональной подготовки будущих менеджеров как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности.

На третьем этапе – рефлексивном, основной целью являлась рефлексия, выраженная в осмыслении и оценке реализации профессиональных, общекультурных и общепрофессиональных компетенций в организованных квази-профессиональных условиях. К основной задаче на данном этапе относится формирование прозрачной среды для собственной оценки личностно-деловых качеств и оценки личностно-деловых качеств других обучающихся. На данном этапе реализовано следующее педагогическое условие: «создание рефлексивной среды для самооценки и профессионального самосовершенствования».

6. Проверка эффективности модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров подтверждается количественными и качественными результатами данного исследования, а также при помощи математико-статистической обработки полученных результатов. Так, полученные данные свидетельствуют о том, что в результате реализации формирующего эксперимента получены положительные результаты, свидетельствующие об эффективности внедрённой модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. В общем, количество обучающихся ЭГ с высоким уровнем сформированности личностно-деловых качеств на

контрольном этапе эксперимента составляет 14,6 %, что в разы больше от 2,1 % полученных на этапе констатирующего эксперимента. Средний уровень сформированности личностно-деловых качеств на контрольном этапе составляет 55,8 %, что существенно отличается от 40 % полученных на констатирующем этапе. Низкий уровень сформированности данных качеств у обучающихся ЭГ на контрольном этапе составляет 29,6 % в отличие от 57,9 % полученных на констатирующем, что демонстрирует существенное снижение обучающихся с низким уровнем сформированности личностно-деловых качеств будущих менеджеров.

Контингент обучающихся КГ с высоким уровнем сформированности личностно-деловых качеств составляет 4 %, что не существенно больше по сравнению с результатами (3,8 %) полученными на констатирующем этапе эксперимента. На среднем уровне сформированности личностно-деловых качеств обучающиеся КГ составляли 44,5 % (на контрольном этапе) от общего количества обучающихся, что несущественно больше по сравнению с констатирующим этапом (43,3 %). Низкий уровень сформированности личностно-деловых качеств на контрольном этапе показали 51,5 % обучающихся в отличие от 52,9 %.

Поставленная цель и задачи данного исследования выполнены в полном объёме. Данный факт не исчерпывает возможностей исследования различных аспектов изученной темы. Так, в дальнейшем, возможно, провести исследование мотивационно-педагогической деятельности менеджера.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих / И. В. Абакумов // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 7. Том 9. – С. 5-10.
2. Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности: монография / К. А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 1980. – 336 с.
3. Агеев А. И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры: монография / Институт экономики АН СССР / А. И. Агеев. – М.: Наука, 1991. – 106 с.
4. Айрапетова Е. Ю. Организационно-содержательное обеспечение профессиональной подготовки менеджеров в вузе: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Айрапетова Елена Юрьевна. – Ставрополь, 2005. – 24 с.
5. Айсмонтас Б. Б. Общая психология: схемы: учебное пособие / Б. Б. Айсмонтас. – М.: Издательство ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
6. Айсмонтас Б. Б. Педагогическая психология: Схемы и тесты: учебное пособие / Б. Б. Айсмонтас. – М.: Издательство ВЛАДОС-ПРЕСС, 2002. – 208 с.
7. Аксёнова В. И. Адресная подготовка менеджеров / В. И. Аксёнова // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2010. – № 12-2. – С. 265-267.
8. Алдашева А. А. Профессиональная компетентность: понятие и структура / А. А. Алдашева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2012. – № 4 (109). – С.121-128.
9. Алексеева Л. Ф. Роль активности субъектов деятельности в развитии личностных качеств / Л. Ф. Алексеева // Вестник Бурятского государственного университета. – 2009. – № 5. – С. 3-6.
10. Андиньш Б. В. Внедрение компетентностного подхода и оптимизация образовательного процесса при подготовке менеджеров в системе профессионального образования / Б. В. Андиньш, В. В. Тимофеева // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. – 2009. – № 11. – С. 36-40.
11. Атанов Г. Деятельностный подход в обучении / Г. Атанов // Образовательные технологии и общество. – 2001. – № 4. – С. 48-55.
12. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление: монография / В. Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
13. Бабанский Ю. К. Оптимизация процесса обучения (общедидактический аспект): монография / Ю. К. Бабанский. – М.: Педагогика, 1977. – 256 с.
14. Баева О. В. Основи менеджменту. Практикум: навчальний посібник / О. В. Баева, Н. И. Новальська, Л. О. Заглат-Лозинська – Київ: Центр учебной литературы, 2007. – 524 с.
15. Базавлуцкая Л. М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера / Л. М. Базавлуцкая // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. – 2012. – №2. – С. 35-37.
16. Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров: монография / Н. А. Банько. – Волгоград: ВолГТУ. 2004. – 75 с.
17. Барашкова А. В. О понятии «деловые качества работника» в законодательстве Российской Федерации / А. В. Барашкова // XL региональная студенческая научно-практическая конференция «Молодёжь третьего тысячелетия». Омск, 08-30 апреля 2016. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. 2016. – С. 123-125.
18. Бегидова С. Н. Личностные качества конкурентоспособного социального работника / С. Н. Бегидова, С. А. Хазова, В. С. Бегидов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2013. – № 3 (123). – С.12-17.
19. Бикметов Е. Ю. Методика преподавания и изучения профильных дисциплин

направления 080500 «Менеджмент»: учебно-методическое пособие / Е. Ю. Бикметов, Е. В. Кузнецова, И. Я. Рувенный. – Уфа: УГАТУ, 2009. – 45 с.

20. Блауберг И. В. Становление и сущность системного подхода: монография / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – М.: Издательство «Наука», 1973. – 271 с.

21. Блинов А. О. Новый взгляд на подготовку современных менеджеров: предмет обсуждения / А. О. Блинов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 6 // ООО «Научная электронная библиотека» [Электронный ресурс] URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=26195298 (дата обращения: 02.12.2016).

22. Бобинкин С. А. Психологические аспекты профессиональной деятельности линейного менеджера в условиях средней компании: автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.03. – Психология труда, инженерная психология, эргономика / Бобинкин Сергей Александрович. – Тверь, 2009. – 22 с.

23. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В. В. Бойко. – М.: Информационно-издательский дом «Флинъ», 1996. – 472 с.

24. Боков М. «Деловые игры» в подготовке менеджеров / М. Боков // Высшее образование в России. – 2005. – № 10. – С. 77-81.

25. Большакова З. М. Компетенции и компетентность / З. М. Большакова, Н. Н. Тулькибаева // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2009. – № 24 (157). – С.13-19.

26. Бондар В. І. Дидактика: навчальний посібник / В. І. Бондар. – Київ: Либідь, 2005. – 264 с.

27. Боровский А. Б. Тесты и методики деловых игр для менеджера: сборник / А. Б. Бобровский, И. А. Грабская. – Киев: МЗУУП, 1994. – 204 с.

28. Бородкина Т. А. Лидерство как фактор личностного роста / Т. А. Бородкина, Д. А. Урывская // Территория науки. – 2014. – № 5. – С. 92-95.

29. Бревнов А. А. Основы экономической теории: учебное пособие. Издание третье / А. А. Бревнов. – Харьков: ООО «Одиссей», 2007. – 512 с.

30. Буданов В. Н. Профессиональная подготовка менеджеров туризма к внешнеэкономической деятельности: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Буданов Владимир Николаевич. – М., 2007. – 27 с.

31. Бычков А. А. Педагогические основы профессиональной подготовки менеджеров турфирм / А. А. Бычков // Среднее профессиональное образование. – 2009. – № 4. – С. 60-63.

32. Вавилова Н. В. Личностные качества руководителя как фактор его карьерного роста на предприятии / Н. В. Вавилова // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2010. – № 5 (3). Том 12. – С. 682-685.

33. Васильев М. В. Проблема функционирования команды как особого вида социальной группы / М. В. Васильев // ИСОМ. – 2016. – № 4-1. – С. 95-98.

34. Васильева Д. В. К проблеме формирования профессиональной компетентности воспитателей дошкольной образовательной организации / Д. В. Васильева, Л. В. Попова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. Том 6. [Электронный ресурс] URL: http://e-koncept.ru/2017/770036.htm (дата обращения: 20.04.2017).

35. Вдовенко З. В. Компетентностный подход в подготовке менеджеров / З. В. Вдовенко // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: Грамота. 2008. – № 3 (10). – С. 40-42.

36. Веденская Т. Е. Понятие «система» и системный подход в педагогике / Т. Е. Веденская // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 7. – С. 197-199.

37. Вержицкая Е. Н. Особенности личностно-профессионального развития педагогов в условиях модернизации образования: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 – психология развития, акмеология / Вержицкая Елена Николаевна. – Томск, 2011. – 220 с.

38. Винарчик Е. А. Личностные качества руководителя, как фактор восприятия его подчинёнными / Е. А. Винарчик // Управління в освіті: збірник матеріалів V міжнародної конференції. 14-16 квітня 2011 року / Інститут інноваційних технологій і

змісту освіти. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 53-54.

39. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навчальний посібник для студентів економічних вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ: Кондор, 2002. – 518 с.

40. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.

41. Воронин А. С. Словарь терминов по общей и социальной педагогике / А. С. Воронин. – Екатеринбург: Издательство ГОУ-ВПО УГТУ-УПИ. 2006. – 135 с.

42. Воронина Э. М. Менеджмент предприятия и организации / Э. М. Воронина. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 184 с.

43. Воронова С. В. Підготовка менеджерів освіти до роботи із громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти: автореферат дис… на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / Воронова Світлана Віталіївна. – Одеса, 2013. – 21 с.

44. Вульферт В. Я. Имитационные методы активного обучения: учебное пособие / Вульферт В. Я. – Новосибирск: Новосибирский государственный аграрный университет; Инженерный институт, 2011 – 96 с.

45. Выготский Л. С. Собрание сочинений: В 6-ти томах. Том 2. Проблемы общей психологии / Л. С. Выготский / Под редакцией В. В. Давыдова. – М.: Педагогика, 1982. – 504 с.: ил. – (Академия педагогических наук СССР).

46. Галайко Ю. А. Стратегия и менеджмент математической подготовки будущих менеджеров в высших учебных заведениях / Ю. А. Галайко // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. – 2011. – № 3. – С. 80-83.

47. Галинова А. О. Личностные качества менеджера как фактор деловой карьеры / А. О. Галинова, В. А. Варакина // Организация в современных социально-экономических условиях: психологическая теория и практика: сборник материалов региональной научно-практической конференции с международным участием. – 2016. – С. 99-102.

48. Гамидуллаев Б. Н. Сущность и содержание организации труда и работы руководителя / Б. Н. Гамидуллаев // Организатор производства. – 2008. – № 4. – С. 30-32.

49. Гасимова В. А. Взаимосвязь креативного мышления и деловых качеств личности студентов, обучающихся по специальности «Менеджер социально-культурной деятельности» / В. А. Гасимова, А. Н. Новикова // Вестник научных конференций. – 2016. – № 4-5 (8). – С. 45-48.

50. Гиптерс З. В. Формирование деловитости специалистов экономического профиля в условиях инновационных трансформаций / З. В. Гиптерс // Инновации в науке: сборник статей по материалам XXIV международной научно-практической конференции №8 (21). – Новосибирск: СибАК. – 2013. // Sibac.info [Электронный ресурс] URL: https://sibac.info/conf/innovation/xxiv/33815 (дата обращения: 22.12.2016).

51. Гладкова О. Д. Кейс-стади при профессиональной иноязычной подготовке специалистов с позиции когнитивного моделирования в образовании / О. Д. Гладкова, З. И. Коннова // Известия Тульского государственного университете. Гуманитарные науки. – 2013. – № 3-2. – С. 44-53.

52. Глухов П. С. Управленческие ориентации и стили лидерства менеджеров организаций с разной степенью инновационного развития / П. С. Глухов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2010. № 17 (193). С. 74-78.

53. Глухова А. Ю. Аттестационно-педагогический комплекс развития креативности студентов в процессе профессиональной подготовки: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Магнитогорский государственный университет. / Глухова Анна Юрьевна. – Магнитогорск, 2006. – 23 с.

54. Глухова И. В. Компетентностный подход при подготовке экономиста-менеджера: теория и практика / И. В. Глухова, А. П. Геврасёва // Известия Гомельского

государственного университета им. Ф. Скорины. – 2017. – № 2 (101). – С. 152-157.

55. Глухова И. В. Формирование социальной и профессиональной зрелости личности экономиста-менеджера: компетентностный подход / И. В. Глухова // Проблемы личности в современном мире: сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции. Кафедра социальной психологии и акмеологии института педагогики и психологии Орловского государственного университета имени И. С. Тургенева. 2017. – С. 147-151.

56. Глухова Н. Н. Особенности применения системного подхода / Н. Н. Глухова // Инновации в науке. – 2012. – № 6. – С. 78-82.

57. Горбунова М. В. 333 современных профессии специальности: 111 информационных профессиограмм / М. В. Горбунова, Е. В. Кирилюк. – Изд. 2-е, доп. и переработанное. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 443 с.

58. Горемычкин А. И. Введение в компьютерную педагогику (об инновационно-пространственном подходе в педагогических концепциях): учебное пособие / А. И. Горемычкин. – Мелитополь: ООО «Издательский дом МГУТ», 2008. – 276 с.

59. Грабарник А. М. Формирование профессиональной компетентности при подготовке менеджеров в сфере образования / А. М. Грабарник // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. – 2013. – №3 (14). – С. 74-76.

60. Грейдина Н. Л. Основы коммуникативной презентации / Н. Л. Грейдина. – М.: Восток-Запад, 2005. – 380 с., [4] с.

61. Губченко Е. В. Формирование деловых качеств будущего офицера посредством социально-психологического тренинга / Е. В. Губченко // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. –№ 3 (2). Том 12. – С. 394-396.

62. Гульянц С. М. Сущность личностно-ориентированного подхода в обучении с точки зрения современных образовательных концепций / Гульянц С. М. // Вестник ЧГПУ. – 2009. – №2. – С. 40-52.

63. Гурбан А. Д. Вебинар как инструмент обучения в образовании / А. Д. Гурбан, В. Ю. Соколов // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: Сборник научных трудов Международной научной конференции. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 2014. – С. 138-140.

64. Гусева Е. П. МЕНЕДЖМЕНТ: Учебно-методический комплекс / Е. П. Гусева. – М.: Издательский центр ЕАОИ. 2008. – 416 с.

65. Гусева М. Н. Общая характеристика модели формирования имиджа будущего менеджера в процессе профессиональной подготовки / Н. М. Гусева // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2010. – № 7-9. – С. 112-115.

66. Давыдов В. В. Проблемы развивающего обучения: Опыт теоретического и экспериментального психологического исследования: монография / В. В. Давыдов. – М.: Педагогика, 1986. – 240 с. – (Труды д.чл. и чл.-кор. АПН СССР).

67. Данилова С. В. К проблеме оценки деловых качеств личности специалиста / С. В. Данилова // Гуманитарные основания социального прогресса: Россия и современность. Сборник статей международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 145-149.

68. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 832 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

69. Деминг У. Э. Новая экономика / У. Э. Деминг. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с.

70. Дибкова Л. М. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів: монографія. / Л. М. Дибкова, М. Б. Євтух. – Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Карамзіна, 2007. – 144 с.

71. Дмитраков А. М. Феномен лидерства как социально-психологическая проблема / А. М. Дмитраков, Ю. И. Андриенко // Вестник БелЮИ МВД России. – 2015. – № 1. – С. 4-10.

72. Дмитрович Е. В. Развитие смысловой сферы личности как условие успешной профессиональной подготовки студента: автореферат дис. … канд. психол. наук:

19.00.07 – Педагогическая психология (психологические науки) / Дмитрович Евгения Всеволодовна. – Пятигорск, 2013. – 23 с.

73. Доронина Н. Н. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса / Н. Н. Доронина, М. А. Амельченко // Научный результат. Серия: Технологии бизнеса и сервиса. – 2015. – № 1. – С. 60-66.

74. Дорофеев В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, Н. Ю. Шестопал, А. Н. Шмелева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с. – (Высшее образование»).

75. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. – Перевод с английского. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

76. Дулова Н. С. Формирование готовности будущих менеджеров к профессиональной деятельности в современных социально-экономических условиях: автореферат дис. … кандидата педагогических наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Дулова Наталья Сергеевна. – Барнаул, 2005. – 22 с.

77. Егорова Е. Н. Компетентностный подход в практико-ориентированной подготовке студентов-менеджеров сферы туризма / Е. Н. Егорова // Вестник Краснодарского университета МВД России. – 2012. – № 3 (17). – С. 93-96.

78. Елец С. А. Дефиниция «деловые качества работника» (вопросы теории) / С. А. Елец // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам IX Всероссийской конференции молодых учёных. Ответственный за выпуск: А. Г. Кощаев. – 2016. – С. 530-531.

79. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз): Монографія / О. М. Ельбрехт. – Київ: Основа, 2009. – 256 с.

80. Ефремова Н. В. Педагогические условия подготовки менеджеров сферы культуры и искусства к профессиональной деятельности / Н. В. Ефремова // Вестник ТГУ. – 2007. – № 11 (55). – С. 235-240.

81. Жариков Е. С. Вступающему в должность (Научно-популярный справочник для начинающего руководителя) / Е. С. Жариков. – М.: Знание, 1985. – 128 с.

82. Жариков Е. С. Социальная психология и хозяйственный руководитель / Е. С. Жариков. – М.: Знание, 1979. – 64 с. – (Новое в жизни, науке, технике. Серия «Наука и техника управления». № 12).

83. Жижин К. С. Принципы личностно ориентированного обучения в образовательных учреждениях / К. С. Жижин, Н. С. Королёва, О. Н. Фурдей // Международный научный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 5. – С. 38-41.

84. Жилавская И. В. Медиаобразование молодежи: монография / И. В. Жилавская. – М.: РИЦ МГГУ им. М. А. Шолохова, 2013. – 243 с.

85. Журбенко Л. Н. Особенности математической подготовки бакалавров менеджмента в национальном исследовательском университете для профессиональной деятельности на производстве / Л. Н. Журбенко, Э. Б. Адигамова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 6. Том 15. – С. 247-249.

86. Забуга Е. В. Направления актуализации факторов успеха в подготовке менеджеров / Е. В. Забуга, И. В. Коваль, Э. В. Кармацкая, О. И. Коваль // Экономика и управление в современных условиях. Международная (заочная) научно-практическая конференция. Редактор: В. Ф. Забуга. – 2014. – С. 92-96.

87. Замара Е. В. Компетентностный подход к подготовке менеджеров туристических услуг / Е. В. Замара // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2011. – № 2 (6). Том 13. – С. 1316-1320.

88. Занина Е. М. Вебинар как средство практической подготовки студентов / Е. М. Занина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. Том 36. [Электронный ресурс] URL: http://e-koncept.ru/2015/95619.htm (дата обращения: 24.04.2017).

89. Зарубина О. А. Развитие профессиональной компетентности экономиста-менеджера в процессе повышения квалификации: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Зарубина Олеся Александровна.

– М., 2010. – 215 с.

90. Звягинцева Е. П. Личностные качества будущего предпринимателя как фактор успешной экономической деятельности в поликультурной деловой среде / Е. П. Звягинцева, Е. А. Мухортова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2013. – № 3 (24). – С. 93-96.

91. Зеер Э. Ф. Компетентностный подход как методологическая позиция обновления профессионального образования / Э. Ф. Зеер // Вестник Учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург, 2005. – Вып. 1 (37). – С. 5-12.

92. Золотарёва Г. М. Формирование культуры управления персоналом в процессе профессиональной подготовки менеджеров: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Золотарёва Галина Михайловна. – Тамбов, 2008. – 25 с.

93. Зотова И. В. Кросс-культурные особенности ведения туристического бизнеса в России на примере Крыма / И. В. Зотова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 49. – С. 185-188.

94. Иваненко И. А. Различные подходы к моделированию компетенций при разработке программ подготовки менеджеров / И. А. Иваненко // Высшее образование сегодня. – 2010. – № 10. – С. 36-39.

95. Иванова Л. А. Совершенствование профессиональной подготовки менеджера среднего звена в условиях интерактивного обучения: на примере подготовки менеджеров для индустрии питания: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Иванова Людмила Алексеевна. – Чебоксары, 2009. – 30 с.

96. Иванова Н. Н. Проблемное обучение при подготовке будущих менеджеров в высшей школе / Н. Н. Иванова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – № 4 (1). – С. 213-218.

97. Ивлева Т. Н. Технология электронного портфолио в подготовке менеджеров социально-культурной деятельности / Т. Н. Ивлева // Вестник КемГУКИ. – 2012. – № 19. – С. 156-163.

98. Изгаршев Б. Т. Личностно ориентированные технологии в профессиональном образовании менеджера: дис. … кандидата педагогических наук 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Изгаршев Борис Тимофеевич. – Волгоград, 2002. – 202 с.

99. Ильенкова С. Д. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: учебно-методический комплекс / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузецов. – М.: Издательский центр ЕАОИ. 2008. – 262 с.

100. Ильченко Г. В. Вопросы преподавания менеджмента на циклах повышения квалификации / Г. В. Ильченко, Д. В. Маковскина, К. В. Шаповалов // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 10. – С. 142-145.

101. Иоголевич Н. И. Высшее профессиональное образование менеджеров: обоснование необходимости усиления психологической подготовки и возможные подходы к её реализации / Н. И. Иоголевич // Вестник ЮУрГУ. – 2006. – № 9. – С. 189-196.

102. Иоголевич Н. И. Изучение психологических особенностей современной управленческой деятельности как условие подготовки специалиста-менеджера / Н. И. Иоголевич // Вестник ЮУрГУ. – 2005. – № 7 (47). – С. 159-163.

103. Ионова Ю. В. Креативность в подготовке менеджеров в вузе / Ю. В. Ионова // АПК России. – 2012. – Том 62. – С. 148-150.

104. Истратова О. Н. Психодиагностика. Коллекция лучших тестов / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. – Ростов н.д.: Феника, 2006. – С. 375, [1] с.: ил. – Психологический практикум.

105. Кабулова С. З. Совершенствование личностно-деловых качеств депутатов в ходе парламентской деятельности: дисс… канд. психол. наук 19.00.13 – психология труда, инженерная психология, эргономика / Кабулова Саида Зелимхановна. – М., 2001. – 156 с.

106. Казанцев А. К. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса: учебное пособие / А. К. Казанцев, В. С. Кабаков, А. А. Николаенко, А. В. Пужаев, А. Х. Серова.

Под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 252 с.

107. Калинина С. Д. Вебинар как форма электронного обучения в высшей школе / С. Д. Калинина // Вестник МГИМО Университета. – 2015. – № 2 (41). – С. 291-295.

108. Калькова Н. Н. Исследование компонентов инновационной направленности менеджеров (на примере Республики Крым) / Н. Н. Калькова, Л. Н. Ожигова // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2015. – № 5 (88). – С. 52-55.

109. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навчальний посібник / Л. М. Карамушка. – Київ: Либідь, 2004. – 424 с.

110. Карасёва Саяд Акиф кызы Формирование готовности будущих бакалавров-менеджеров к самопрезентационной деятельности: автореферат дис. … канд. пед. наук. 13.00.08 – Теории и методика профессионального образования / Карасёва Саяд Акиф кызы. – Махачкала, 2013. – 23 с.

111. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. – М.: Эксмо. – 416 с.

112. Каримова Н. Н. Творчество как фактор профессиональной компетентности студентов и педагогические средства его активизации / Н. Н. Каримова // Актуальные задачи педагогики (II): материалы международная заочная научная конференция (г. Чита, июнь 2012 г.). – Чита: Молодой ученый, 2012. – С. 117-119.

113. Клементьев Л. П. Технология развития деловых и нравственных качеств у студентов / Л. П. Клементьев, Л. А. Петрова // Вестник ЧГУ. – 2007. – № 1. – С.98-103.

114. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения: учебное пособие / Е. А. Климов. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 304 с.

115. Ковшова М. В. Компетентностный подход к подготовке менеджеров / М. В. Ковшова, В. П. Самохвалов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2013. – № 3. – С. 56-59.

116. Козырев В. А. Инновационные технологии подготовки менеджеров / В. А. Козырев, В. В. Корсакова, О. В. Чихирин // Мир транспорта. – 2008. – № 4 (24). Том 6. – С. 144-149.

117. Комарова Э. П. Формирование личностно-деловой компетенции в эпоху глобализации / Э. П. Комарова // Вестник ВГТУ. – 2013. – №5-2. – С.11-13.

118. Конышев В. А. Эффективность менеджера – успех деятельности предприятия / В. А. Конышев // Вестник ОГУ. – 2012 – № 2 (138). – С. 308-313.

119. Корнеев Д. Н. Система формирования организаторской культуры у менеджеров в условиях современного образовательного пространства / Д. Н. Корнеев, Л. М. Базавлуцкая, Н. Ю. Корнеева // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2016. – № 2. – С. 47-53.

120. Котлярова Л. Д. Особенности подготовки бакалавров по новому образовательному стандарту 38.03.02 «Менеджмент» / Л. Д. Котлярова // Образовательная деятельность вуза в современных условиях. Материалы международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО Костромская государственная академия. – 2016. – С. 68-72.

121. Котрухова Р. И. Педагогическое содействие формированию лидерских качеств молодежи в условиях современной России / Р. И. Котрухова // Ученые записки РГСУ. – 2009. – № 11 – С. 161-165.

122. Краль Н. А. Формирование и оценка профессиональных компетенций в подготовке будущего управленца-менеджера / Н. А. Краль // Сборник конференций НИЦ Социосфера. – 2012. – № 24. – С. 83-86.

123. Крамаренко В. И. Методика преподавания экономических дисциплин: учебное пособие / В. И. Крамаренко, Н. Н. Панова, Ю. Т. Туляков, Г. А. Гужва. – Симферополь: Таврида, 1999. – 218 с.

124. Красавина Т. В. Компетентностная модель профессиональной подготовки менеджера / Т. В. Красавина // Экономика и политика. – 2016. – № 1 (7). – С. 58-61.

125. Краснянский Д. Е. Основы теории коммуникаций. Пособие по изучению дисциплины: учебное пособие / Д. Е. Краснянский. – М.: МГТУ ГА, 2009. – 154 с.

126. Краткий словарь по философии / Под общей редакцией И. В. Блауберга, И. К. Пантина. – 4-е изд. – М.: Политиздат, 1982. – 431 с.

127. Краткий словарь современной педагогики / Составители Т. Б. Санжиева, Ю. Г. Резникова, Т. К. Солодухина и др. Под редакцией Л. Н. Юмсуновой. Издание 2-е, переработанное и дополненное. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2001. – 100 с.

128. Кудряшов О. А. Формирование профессионально значимых качеств информатика-экономиста: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Кудряшов Олег Александрович. – Ставрополь, 2004 – 223 с.

129. Кузнецова Н. В. Изучение мотивационных аспектов совершенствования профессиональной подготовки управленческих кадров / Н. В. Кузнецова, Е. Г. Фёдорова // Учёные записки. 2009. – № 8 (54). – С. 68-72.

130. Куимова М. В. К вопросу подготовки бакалавров по специальности «менеджмент» / М. В. Куимова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 5. – С. 226-228.

131. Куликов В. И. Подготовка менеджеров на основе ФГОС: проблемы и новые возможности / В. И. Куликов // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 2. – С. 83-87.

132. Кулиш О. И. Сравнительный анализ содержания подготовки менеджеров в зарубежных странах / О. И. Кулиш // Розвиток міжнародного співробітництва в галузі освіти у контексті Болонського процесу: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Ялта (5-6 березня 2008 року). – Ялта: РВВ КГУ, 2008. – Частина 1. С. 161-163.

133. Лазарева Л. В. Коммуникативная компетентность менеджера: понятие, структура / Л. В. Лазарева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – № 4. – С.345-347.

134. Лазуткина Л. П. Коммуникативные основы индивидуального подхода к обучению и воспитанию в вузе / Л. П. Лазуткина // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2007. – №25. // Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. Фундаментальная библиотека имени императрицы Марии Федоровны [Электронный ресурс] URL: https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/7(25)/lazutkina_7_25_83_86.pdf (дата обращения: 16.02.2015).

135. Ларионова А. А. Проблемы подготовки бакалавров менеджмента / А. А. Ларионова // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2014. – № 1 (1). – С. 70-85.

136. Лебедева Т. Е. Использование кейс-метода в преподавании экономических дисциплин / Т. Е. Лебедева // Фэн-наука. – 2012. – № 9 (12). – С. 48-49.

137. Лёвкина Е. В. Имидж современного руководителя образовательной организации / Е. В. Лёвкина, Е. С. Иванцова // Культура и образование. – 2014. – №10. [Электронный ресурс] URL: http://vestnikrzi.ru/2014/10/2344 (дата обращения: 07.10.2014).

138. Лифанова Е. И. Роль практики в подготовке будущих менеджеров / Е. И. Лифанова // Экономический вестник Ярославского университета. – 2015. – № 34. – С. 111-112.

139. Лоїк Г. Б. Підготовка майбутніх менеджерів туризму засобами інформаційно-комунікаційних технологій / Г. Б. Лоїк // Науковий огляд. – 2015. – № 5. – С. 136-149.

140. Лукашева О. В. Лидерство и управление организацией рыночной экономики: дис. … канд. эконом. наук: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Лукашева Ольга Валентиновна. – М., 1997. – 121 с.

141. Львов Л. В. Формирование конкурентоспособности менеджеров в компетентностно-контекстной системе профессионального образования: монография / Л. В. Львов, О. В. Перевозова. – М.: Издательство СГУ, 2010. – 250 с.

142. Ляпкина Н. А. Использование методов интерактивного обучения при подготовке бакалавров-менеджеров и экономистов / Н. А. Ляпкина, А. В. Жарикова, М. Г. Хорунжин // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 3-2 (71). – С. 79-81.

143. Магомедов М. И. Системный подход в профессиональном образовании менеджера туризма / М. И. Магомедов, Э. А. Абдулатипова // Среднее

профессиональное образование. – 2012. – № 10. – С. 44-47.

144. Максимова А. А. Основы педагогической коммуникации: учебное пособие / А. А. Максимова. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2015. – 168 с.

145. Максимова А. А. Социологический анализ ориентаций потенциала деловых и личностных качеств специалиста в системе принимаемых управленческих решений / А. А. Максимова, И. В. Коваль, Е. В. Забуга, Э. В. Кармацкая, О. И. Коваль // Молодёжь Сибири – науке России. Международная научно-практическая конференция. – 2014. – С. 267-269.

146. Малышев В. А. Личностные качества как субъективные детерминанты негативного отношения к доминирующей организационной культуре: на материале исследования учреждений УФСИИ: дис. … канд. психол. наук: 19.00.03. – Психология труда, инженерная психология, эргономика / Малышев Владислав Александрович. – Ярославль, 2013. – 188 с.

147. Малышева Л. В. Технология личностно-ориентированного обучения в вузе: на материале дисциплин математического цикла: дисс. … канд. пед. наук. 13.00.01. – Общая педагогика, история педагогики и образования / Малышева Лариса Вячеславовна. – Саратов, 2001. – 193 с.

148. Махмутов М. И. Проблемное обучение. Основные вопросы теории: монография / М. И. Махмутов. – М.: Педагогика, 1975. – 386 с.

149. Медведева С. А. Педагогические условия формирования ценностей межкультурного общения бакалавров менеджмента / С. А. Медведева // Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 4. // ООО «Научная электронная библиотека» [Электронный ресурс] URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=22796741 (дата обращения: 20.05.2015).

150. Мельникова Т. И. Компетентностный подход к подготовке финансовых менеджеров / Т. И. Мельникова // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 1 (78). – С. 123-128.

151. Менегетти А. Практика лидерства / А. Менегетти. – М.: БФ «Онтопсихология», 2008. – 192 с.

152. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.

153. Милованова Г. В. Вебинар как инновационная форма дистанционного обучения / Г. В. Милованова, Н. М. Куляшова // Научные труды SWorld. – 2014. – № 1. Том 14. – С. 3-7.

154. Михайлова О. Ю. Профессиональная подготовка менеджера туризма в системе непрерывного образования: автореферат дисс. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Михайлова Ольга Юрьевна. – М., 2006. – 23 с.

155. Михеева Т. Б. «Компетенция» и «Компетентность»: к вопросу использования понятий в современном российском образовании / Т. Б. Михеева // Учёные записки ЗабГУ. Серия: Педагогика и психология. – 2011. – № 5. – С. 110-114.

156. Могилевская Е. В. Профессиональная подготовка менеджеров с использованием имитационного моделирования на основе информационных технологий: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Могилевская Екатерина Владимировна. – Ставрополь, 2006. – 193 с.

157. Москаленко А. Т. Смысл жизни и личность: монография / А. Т. Москаленко, В. Ф. Сержантов. – Новосибирск: Наука. Сибирское отделение, 1989. – 205 с. – (Серия «Общество и личность»).

158. Мукин В. А. Гносеологические основания личностных качеств, формируемых в университетском пространстве / В. А. Мукин // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6. – С. 1101-1105.

159. Мясищев В. Н. Основы общей и медицинской психологии: учебное пособие / В. Н. Мясищев, Б. Д. Карвасарский, С. С. Либих, М. И. Тонконогий. – Ленинград: Медицина, изд. второе, 1975. – 224 с.

160. Науменко Б. В. Системный подход к подготовке менеджеров – путь к инновациям в производстве / Б. В. Науменко // Экономические исследования. – 2010. – № 2. [Электронный ресурс] URL: http://www.erce.ru/internet-magazine/all_archive/18/291

(дата обращения: 30.11.2016).

161. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2015: Системы менеджмента качества. – М.: Стандартинформ. 2015 – 24 с.

162. Нестеренко В. В. Сущность и задания личностно-ориентированного подхода в образовании / В. В. Нестеренко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6 [Электронный ресурс]. URL: http://www.science-education.ru/106-8002 (дата обращения: 19.11.2015).

163. Нитяго И. В. Подготовка менеджеров с учётом реального сектора экономики / И. В. Нитяго // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2015. – № 1. Том 6. – С. 72-77.

164. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий).

165. Новиков А. М. Педагогика: словарь системы основных понятий / А. М. Новиков. – М.: Издательский центр ИЭТ, 2013. – 268 с.

166. Оболонский Ю. В. Универсальный образ аутентичного лидера / Ю. В. Оболонский // Лидерство и менеджмент. – 2015. – № 4. – С.251-264.

167. Оганян А. К. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную политику в коллективе / А. К. Оганян // Young Science. – 2015. – № 4. Том 2. – С. 67-74.

168. Оконь В. Введение в общую дидактику: учебное пособие / В. Оконь. – М.: Высшая школа, 1990. – 382 с.

169. Опрятова О. В. Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров / О. В. Опрятова // Экономика и социум. – 2016. – № 11 (30). – С. 397-400.

170. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій / Г. В. Осовська. – Київ: «Кондор», 2003. – 218 с.

171. Охота С. И. Совершенствование личностно-деловых качеств как психолого-акмеологическая проблема / С. И. Охота // Социальная политика и социология. – 2009. – № 9 (45). – С. 28-30.

172. Палкина О. М. Инновационные подходы к подготовке профессиональных менеджеров в Западно-уральском институте экономики и права / О. М. Палкина // ВУЗ. XXI век. – 2014. – № 3. – С. 32-40.

173. Панасенко Г. В. Личность менеджера как объект философского исследования: дис. … д-ра. филос. наук: 09.00.11 – Социальная философия / Панасенко Галина Васильевна. – М., 1999. – 326 с.

174. Панасенко Г. В. Становление качеств личности менеджера / Г. В. Панасенко // Сибирский педагогический журнал. – 2009. – № 9. – С. 371-376.

175. Панкратова И. А. Компетентностный подход в изучении профессиональных представлений менеджеров / И. А. Панкратова, А. В. Кузнецова. // Наука и современность. – 2014. – № 33. – С. 111-116.

176. Папулов П. А. Кадры управления производством: деятельность, формирование / П. А. Папулов. – М.: Экономика, 1985. – 160 с.

177. Педагогика: учебное пособие / С. П. Баранов, Л. Р. Болотина, В. А. Сластенин и др.; под ред. С. П. Баранова, В. А. Сластенина – М.: Просвещение, 1986. – 336 с.

178. Перевозова О. В. Роль экономических перемен в системе профессиональной подготовки менеджеров / О. В. Перевозова // Вестник ЧГПУ. – 2015. – № 2. – С. 144-150.

179. Плотников А. В. Современный менеджер: особенности подготовки / А. В. Плотников // Современные наукоёмкие технологии. – 2005. – № 8. – С. 114-115.

180. Плотоненко Ю. А. Личностно-ориентированный подход в формировании информационной компетентности студентов вуза: автореферат дис. … канд. пед. наук. 13.00.01. – Общая педагогика, история педагогики и образования / Плотоненко Юрий Анатольевич. – Тюмень, 2009. – 27 с.

181. Плюшкина Т. А. Содержание и технологии подготовки менеджеров в высших профессиональных школах Франции: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования / Плюшкина Татьяна Александровна. – Казань, 2004. – 22 с.

182. Подласый И. П. Педагогика: новый курс: учебник для студентов высших

учебных заведений: в 2 книгах. Книга 2 / И. П. Подласый. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 256 с.

183. Поздеева Е. А. Профессиональная подготовка менеджеров туризма на основе модульно-рейтинговой технологии: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Поздеева Елена Александровна. – СПб., 2009. – 19 с.

184. Попова Н. Е. Индивидуальный подход к обучению в вузе / Н. Е. Попова, А. А. Лобут // Педагогическое образование в России. – 2013. – № 6. – С. 51-56.

185. Постановление от 11 августа 2014 г. N 790 Об утверждении федеральной целевой программы «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2020 года» // Официальный Интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102357218 (дата обращения: 25.07.2017).

186. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 октября 2000 г. N 751 г. Москва «О национальной доктрине образования в Российской Федерации» // ФГБУ «Редакция «Российской газеты» (опубликован 11 октября 2000 г.) [Электронный ресурс] URL: https://rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html (дата обращения: 15.07.2016).

187. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / редактор-составитель Райгородский Д. Я. – Самара: БАХРАМ-М, 2001. – 672 с.

188. Преображенский Б. Г. Система подготовки менеджеров для государственной службы: концепция развития / Б. Г. Преображенский // Современные проблемы науки и образования. – 2008. – № 5. – С. 114-117.

189. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 282н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель / управляющий гостиничного комплекса / сети гостиниц» (Зарегистрирован в Минюсте России 26 мая 2015 г. № 37395). // ГАРАНТ.РУ [Электронный ресурс] URL: http://base.garant.ru/71053822/ (дата обращения: 25.07.2017).

190. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель предприятия питания» (Зарегистрирован в Минюсте России 02 июня 2015 г. № 37510). // ГАРАНТ.РУ [Электронный ресурс] URL: http://base.garant.ru/71064520/ (дата обращения: 25.07.2017).

191. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 11 октября 2014 г. № 716н «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» (Зарегистрировано в Минюсте России 14 ноября 2014 г. № 34714). // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования [Электронный ресурс] URL: http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/06.014.pdf (дата обращения: 25.07.2017).

192. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.10.2015 № 798н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.11.2015 № 39694). // Министерство юстиции Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://minjust.consultant.ru/files/17015 (дата обращения: 25.07.2017).

193. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2013 № 678н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации социального обслуживания» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.12.2013 № 30970). // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=158458#0 (дата обращения: 04.02.2016).

194. Приказ Минобрнауки России «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)». 2013. // Северный филиал инновационных технологий и управления [Электронный ресурс] URL: www.in-nov.ru/doc/FGOS/38.03.02_menedzhment.doc (дата обращения: 02.08.2017).

195. Приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 N 7 (ред. от 20.04.2016) «Об

утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)» (Зарегистрировано в Минюсте России 09.02.2016 N 41028). 2016. // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194217/ (дата обращения: 03.08.2017).

196. Профсоюзный словарь-справочник / Редакционная коллегия: Н. Н. Гриценко, В. Я. Саленко, В. Н. Киселёв, А. А. Кубарев, В. Г. Смольков, А. И. Чекменев. – М.: Издательство академии труда и социальных отношений, 2005. – 468 с.

197. Прохорова Е. А. Подготовка менеджеров в вузах в аспекте изменяющихся требований образовательных стандартов / Е. А. Прохорова // Наука и мир. – 2014. – № 10 (14). Том 2. – С. 69-70.

198. Психодиагностика персонала. Методика и тесты: учебное пособие / редактор-составитель Д. Я. Райгородский. – В 2 томах. Том 2. – Самара: Издательский дом «Барах-М», 2007. – 560 с.

199. Психологические тесты / под редакцией А. А. Карелина. В 2 томах. Том 2. – М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2001. – 248 с.: ил.

200. Пучков Н. П. Некоторые проблемы формирования профессионально-значимых личностных качеств специалиста выпускника вуза и соответствующие подходы к их разрешению / Н. П. Пучков, А. В. Щербакова, Е. А. Петрова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование, здравоохранение, физическая культура. – 2007. – № 6 (78). – С. 48-52.

201. Разнова Н. В. Эффективные технологии отбора персонала с учётом оценки деловых и личностных качеств претендентов / Н. В. Разнова, Г. Ф. Яричина // Вестник КрасГАУ. – 2011. – № 1. – С. 7-11.

202. Реан А. А. Психология и педагогика: учебник / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб.: Питер, 2000. – 432 с.: ил. – (Серия «Учебник нового века»).

203. Редькина Н. С. Теоретико-методологические основания технологического менеджмента в библиотеке: дис. … доктора пед. наук: 05.25.03 – Библиотековедение, библиографоведение и книговедение / Редькина Наталья Степановна – М., 2012. – 451 с.

204. Резанович И. В. Компетентностный подход к подготовке менеджеров в высшей школе / И. В. Резанович // Человек. Спорт. Медицина. – 2005. – № 15 (55). – С. 150-154.

205. Рогачёва И. И. Педагогический потенциал самостоятельной работы аутокомпетентностной направленности в профессиональной подготовке бакалавра-менеджера: автореферат дис. … канд. пед. наук 13.00.08 – Теории и методика профессионального образования / Рогачёва Ирина Ивановна. – Карачаевск, 2015. – 26 с.

206. Рогов Е. И. Настольная книга практического психолога: учебное пособие в 2 книгах. Книга 2 / Е. И. Рогов. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001 – 480 с.

207. Романова Е. С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. 2-е изд. / Е. С. Романова. – СПб.: Питер, 2003. – 464 с.

208. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).

209. Русанова Д. А. Применение самоконтроля и взаимоконтроля в подготовке будущих менеджеров качества / Д. А. Русанова // Письма в Эмиссия. Оффлайн: электронный научный журнал. – 2015. – № 5 [Электронный ресурс] URL: http://www.emissia.org/offline/2015/2365.html (дата обращения: 15.01.2016).

210. Русанова Е. М. Вебинар в заочном образовании / Е. М. Русанова // Наука, Техника, Инновации 2014 сборник статей Международной научно-технической конференции. Под общей редакцией А.Л. Сафонова. – 2014. – С. 408-411.

211. Саакян А. К. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2002. – 176 с.

212. Савченко Т. Л. Личностно-ориентированный подход к образованию в условиях перехода на новые образовательные стандарты / Т. Л. Савченко //

Студенческий научный форум: материалы V Международной студенческой электронной научной конференции. – Ростов н/Д., 2013. // Российская академия естествознания [Электронный ресурс] URL: https://www.scienceforum.ru/2013/270/3250 (дата обращения: 11.03.2015).

213. Саляхов В. Ю. Формирование лидерских качеств студентов (на опыте подготовки менеджеров) / В. Ю. Саляхов // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2008. – № 1. – С. 126-129.

214. Самылов П. В. Компетентностный подход и интерактивные образовательные технологии в подготовке менеджеров / П. В. Самылов, О. Ю. Хомутова // Современное образование: опыт, проблемы, качество: материалы научно-методической конференции / Под. редакцией В. А. Клюева, А. С. Тургаева, Г. Г. Филиппова. – СПб.: Издательство СЗАГС, 2009. – С. 25-35.

215. Селевко Г. В. Современные образовательные технологии: учебное пособие / Г. В. Селевко. – М.: Народное образование, 1998. – 256 с.

216. Семенов В. Ф. Загальний курс агробізнесу : навчальний посібник / В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка. За ред. В. Ф. Семенова, І. Ю. Сіваченка. – Київ: Товариство «Знання», КОО, 2000. – 301 с. – (Вища освіта XXI століття).

217. Семенченко А. В. Аналіз методів оцінки ділових якостей спеціалістів у ринкових умовах / А. В. Семенченко // Економіка розвитку. – 2013. – № 1 (65). – С. 23-27.

218. Сериков В. В. Личностный подход в образовании: концепция и технологии: монография / В. В. Сериков. – Волгоград: Перемена, 1994. – 152 с.

219. Симакова В. В. Компетентностный подход в обучении менеджеров / В. В. Симакова // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2011. – № 20. – С. 352-357.

220. Синицкая Н. Я. Компетентностно-ориентированный подход к подготовке квалифицированных менеджеров / Н. Я. Синицкая // Совет ректоров. – 2013. – № 2. – С. 25-31.

221. Ситаров В. А. Дидактика: учебное пособие: для студентов высших педагогических учебных заведений / В. А. Ситаров / Под редакцией В. А. Сластёнина. – 2-е издание стереотип. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 368 с.

222. Сластёнин В. А. Психология и педагогика: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Сластёнин, В. П. Каширин. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 480 с.

223. Слесарев Ю. В. Критерии отбора педагогических технологий для формирования профессиональной базы в подготовке менеджеров / Ю. В. Слесарев // Казанский педагогический журнал. – 2008. – № 2. – С. 28-33.

224. Слесарев Ю. В. Учебные модули профессиональной подготовки менеджеров в инновационном обучающем комплексе вуза / Ю. В. Слесарев // Казанский педагогический журнал. – 2009. – № 3. – С. 49-55.

225. Словарь терминов и понятий дополнительного профессионального образования / Составители: М. А. Лямзин, М. Т. Громкова. – М.: ИРДПО, 2013. – 29 с.

226. Советский энциклопедический словарь. – М.: «Советская Энциклопедия». 1979 – 1600 с.

227. Созонтова Н. И. Подготовка менеджеров в условиях глобализации / Н. И. Созонтова // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. – 2013. – № 2 (3). – С. 65-68.

228. Спенсер С. М. Компетенции на работе. Перевод с английского / С. М. Спенсер, Л. М. Спенсер-мл. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.

229. Спивак В. А. Лидерство в креативной экономике как научная специальность / В. А. Спивак // Лидерство и менеджмент. – 2015. – № 4. – С. 223-250.

230. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.: ил.

231. Столярчук Е. А. Коммуникативные особенности менеджеров туристской фирмы / Е. А. Столярчук // Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология. – 2011. – № 1. – С. 108-111.

232. Стращенко И. А. Соответствие деловых качеств студентов требованиям профессии «менеджер» / И. А. Стращенко // Проблемы теории и практики современной науки. Материалы VI Международной научно-практической конференции: сборник научных трудов. ООО «НОУ «Вектор науки». 2016. – С. 85-87.

233. Стрекалова Н. Д. Профессиональная подготовка современных менеджеров в условиях стандартов третьего поколения: проблемы и пути их решения / Н. Д. Стрекалова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 412-416.

234. Сутягина Л. Г. Личностно-ориентированный подход в организации работы с руководителями образовательных учреждений: автореферат дис. … канд. пед. наук. 13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования / Сутягина Любовь Григорьевна. – Нижний Новгород, 2004. – 26 с.

235. Сухиненко Д. Н. Подготовка менеджеров в высшей школе США: автореферат дис. … канд. пед. наук 13.00.01 – Общая педагогика / Сухиненко Дмитрий Николаевич. – Волгоград, 2000. – 21 с.

236. Табунов А. М. Профессиональная подготовка студентов по менеджменту корпоративного туризма: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Табунов Артём Михайлович. – М., 2007. – 27 с.

237. Тайкова Л. В. Лидерство у студентов / Л. В. Тайкова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. – 2013. – №4 (15). // Киберленинка [Электронный ресурс] URL: http://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-u-studentov (дата обращения: 01.04.2017).

238. Талызина Н. Ф. Педагогическая психология: учебное пособие / Н. Ф. Талызина. – М.: Издательский центр «Академия», 1998. – 288 с.

239. Тарбеева О. С. Профессиональная подготовка менеджеров как основа инвестиционной привлекательности регионов / О. С. Тарбеева // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов. Материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 2 томах. – 2015. – С. 157-159.

240. Тарханова Е. Г. Использование инновационных методов при подготовке бакалавров-менеджеров / Е. Г. Тарханова // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний. Материалы Всероссийской конференции. Под научной редакцией С. В. Чупрова. – 2015. – С. 130-137.

241. Темина С. Ю. Кейс-метод: активное обучение принятию профессиональных решений / С. Ю. Темина // Среднее профессиональное образование. – 2010. – № 1. – С. 44-46.

242. Тимкина К. В. Ментальные карты как метод в подготовке менеджеров / К. В. Тимкина // В сборнике: ИМПУЛЬС-2012. Труды IX Международной научно-практической конференции студентов, молодых учёных и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций: в 2-х томах. Под редакцией А. А. Дульзона. – Томь: Томский политехнический университет. – 2012. – С. 103-106.

243. Токарева Г. А. Психологические аспекты нравственного компонента профессиональной деятельности менеджера: автореферат дисс. … канд. психол. наук: 19.00.03. – Психология труда, инженерная психология, эргономика / Токарева Галина Анатольевна. – СПб., 2006. – 24 с.

244. Токтыбаева С. А. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную напряжённость в трудовом коллективе / С. А. Токтыбаева // Вестник магистратуры. – 2014. – № 3 (30). Том 2. – С. 29-32.

245. Толстова М. С. Менеджер и его качества / М. С. Толстова, А. Д. Кононыхина, Л. А. Холопова // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 09. – ART 14615. – 0,31 п. л. [Электронный ресурс] URL: http://e-koncept.ru/2014/14615.htm (дата обращения: 31.03.2017).

246. Трушникова Т. Г. Системный подход в педагогике как инновационная основа формирования образовательного пространства / Т. Г. Трушникова // Человек и образование. – 2006. – № 7. – С. 71-72.

247. Туник Е. Е. Психодиагностика творческого мышления. Креативные тесты / Е. Е. Туник. – СПб.: Изд-во «Дидактика Плюс», 2002. – 48 с.

248. Тюлю Г. М. Использование кейса в подготовке будущих менеджеров / Т. Г. Тюлю, Л. С. Абрамова, Д. С. Сухих // «Череповецкие научные чтения – 2014». – 2014. – С. 261-263.

249. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие / А. А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

250. Уткин Э. А. Профессия – менеджер: монография / Э. А. Уткин. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.

251. Фатеев В. Н. Дивергентный подход к подготовке менеджеров / В. Н. Фатеев // В Сборнике: Наука ЮУрГУ. Материалы 66-й научной конференции. – 2014. – С. 830-833.

252. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ. 2012. // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=216151&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.25772801609545626#0 (дата обращения: 08.07.2017).

253. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Майнулов. – М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. – 490 с.

254. Фирсова Е. Ю. Формирование готовности к профессиональной деятельности менеджеров производственной сферы в процессе обучения в вузе: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Фирсова Елена Юрьевна. – Самара, 2013. – 22 с.

255. Хаидов С. К. Пути развития личностных качеств муниципальных служащих: автореферат дис. … канд. психол. наук: 19.00.13 – Психология развития, акмеология / Хаидов Сергей Курбанович. – М., 2007. – 21 с.

256. Харавинина Л. Н. Сопровождение личностно-профессионального развития молодого педагога: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Харавинина Любовь Николаевна. – Ярославль, 2011. – 238 с.

257. Хвесня Н. П. Методика преподавания экономических дисциплин: учебно-методический комплекс / Н. П. Хвесня, М. В. Сакович. – Мн.: БГУ, 2006. – 116 с.

258. Ходжаева М. Д. Профессионально-деловые качества личности как социально-психологическая характеристика специалиста рыночной экономики / М. Д. Ходжаева // Вестник ТГУПБП. 2013. № 3 (55). С. 283-291.

259. Ходжаева М. Д. Роль самовоспитания в формировании деловых качеств личности / М. Д. Ходжаева // Вестник ТГУПБП. – 2013. – № 1 (53). – С. 278-281.

260. Ходжаева М. Д. Формирование деловых качеств у студентов в условиях инновационного образовательного учреждения / М. Д. Ходжаева, И. Х. Каримова // Ученые записки. – 2015. – № 2 (43). – С. 198-203.

261. Холопова Л. А. Современный менеджер – конкурентоспособный менеджер / Л. А. Холопова // Концепт. – 2014. – № 5 (май) [Электронный ресурс] URL: http://e-koncept.ru/2014/14126.htm (дата обращения: 01.01.2016).

262. Холостова А. К. Анализ использования инновационных методов обучения в профессионально-этической подготовке будущих менеджеров туризма / А. К. Холостова // Вестник РМАТ. – 2012. – № 1 (4). – С. 121-124.

263. Худовердова С. А. Использование вебинаров в образовательном процессе вуза / С. А. Худовердова // Путь науки. – 2015. – № 6 (16). – С. 108-109.

264. Чапаева Е. Ф. Процедура проектирования и реализации модели профессиональной подготовки менеджеров среднего звена: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования / Чапаева Елена Фаритовна. – Казань, 2007. – 18 с.

265. Чемякина А. В. Структурная организация личностных качеств как факторов эффективности управленческой деятельности и их половые различия: дис. … канд. психол. наук: 19.00.03 – Психология труда, инженерная психология, эргономика / Чемякина Анна Вадимовна. – Ярославль, 2014. – 221 с.

266. Чередникова А. Б. Роль педагогических технологий в подготовке менеджеров по маркетинговым технологиям / А. Б. Чередникова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 8. – С. 739-743.

267. Черепанова Н. В. Этика лидерства в современном управлении / Н. В. Черепанова, Л. Р. Тухватулина // Известия ТПУ. 2012. №6. [Электронный ресурс]. URL: http://www.lib.tpu.ru/fulltext/v/Bulletin_TPU/2012/v321/i6/14.pdf (дата обращения: 08.07.2017).

268. Чернега А. В. Рефлексивно-компетентностный подход в процессе подготовки будущего менеджера / А. В. Чернега // Высшее образование сегодня. – 2012. – № 5. – С. 53-54.

269. Чернобай А. Н. Деловые и личностные качества предпринимателя / А. Н. Чернобай // Экономическая среда. – 2016. – № 1 (15). – С. 96-99.

270. Чернухина Н. В. Факторы формирования личностных качеств будущего специалиста, способствующих развитию у него внутренней свободы: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теории и методика профессионального образования / Чернухина Наталья Васильевна. – Краснодар, 2007. – 26 с.

271. Чеснова Е. Н. Феномен лидерства в современном мире / Е. Н. Чеснова, Т. И. Денисова // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. – 2015. – № 1 (13). – С.66-72.

272. Чичакян А. А. Особенности компетентностного подхода при подготовке менеджеров по персоналу / А. А. Чичакян, Е. А. Воробьёва // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2011. – № 3. – С. 636-639.

273. Чуменко Е. В. Здоровый образ жизни. Интерактивные методы обучения: учебное пособие / Е. В. Чуменко. – Мн.: А. Н. Вараксин, 2009. – 96 с.

274. Шавель С. А. Личностные качества – основа инновационного человеческого потенциала (Эмпирико-социологическое исследование) / С. А. Шавель // Социология. – 2010. – № 4. – С. 52-68.

275. Шамис В. А. Активные методы обучения в вузе / В. А. Шамис // СТЭЖ. – 2011. – № 14. – С. 136-144.

276. Шапиева А. С. Профессиональные требования к подготовке менеджера образования / А. С. Шапиева, П. К. Магомедова, Р. Р. Алиева // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – № 6 (55). – С. 134-136.

277. Шарабокова Е. А. Методы оценки работников государственной службы на основе деловых и личных качеств / Е. А. Шарабокова, Е. В. Слепцова // Международный научный институт «Educato». – 2015. – № 8 (15). – С. 91-93.

278. Шафеева Н. Д. Теоретические основы лидерских качеств студентов / Н. Д. Шафеева // Среднее профессиональное образование. – 2011. № 10. – С.58-62.

279. Шахматова Т. В. Теоретичне обґрунтування формування ділових якостей майбутніх фахівців / Т. В. Шахматова // Наукові записки: збірник наукових статей / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова; укл. Л. Л. Макаренко. – Київ: Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. – Випуск LXXXXVII (97). – С. 232-242.

280. Шведова М. Ф. Динамика личностных качеств руководителей малого бизнеса в процессе трансформации российского общества: автореферат дис. … канд. соц. наук: 22.00.08 – Социология управления / Шведова Марина Фёдоровна. – Тюмень, 2004. – 31 с.

281. Шемятихина Л. Ю. К вопросу формирования национальной модели подготовки менеджеров / Ю. К. Шемятихина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал / Кисловодский институт экономики и права. – 2011. [Электронный ресурс]. URL: http://uecs.ru/uecs-09-92006/item/64-2011-03-21-07-03-49 (дата обращения: 01.10.2015).

282. Шемятихина Л. Ю. Переход к уровневой системе профессиональной подготовки менеджеров для отраслевых организаций: соотношение Российского и Болгарского опыта / Л. Ю. Шемятихина, М. И. Ушева // Современные наукоёмкие технологии. – 2010. – № 10. – С. 237-244.

283. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология для менеджеров / В. М. Шепель. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.

284. Шишикина Е. А. Вебинар как интерактивная педагогическая технология /

Е. А. Шишикина // В сборнике: XVIII Царскосельские чтения. Под общей редакцией профессора В. Н. Скворцова Редакционная коллегия: проф. Т. А. Бороненко, доц. Л. Л. Букин, доц. Д. Ю. Гришин, проф. Л. М. Кобрина (отв. ред.), проф. Т. С. Комиссарова, проф. Н. М. Космачева, доц. А. М. Макарский, проф. А. Г. Маклаков, проф. Т. В. Мальцева, доц. Е. С. Нарышкина. 2014. – С. 169-172.

285. Шкурко О. В. Лидерские качества будущих менеджеров как качества инновационной личности / О. В. Шкурко, С. А. Маврин // ОНВ. – 2013. – № 2 (116). – С.186-188.

286. Шкурко О. В. Развитие лидерских качеств будущих менеджеров средствами имиджелогии в вузе: автореферат дис. … канд. пед. наук: 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования / Шкурко Ольга Васильевна. – Кемерово, 2013. – 23 с.

287. Шмаков А. Г. Влияние личностных качеств на деятельность руководителя / А. Г. Шмаров // Вестник ЧелГУ. – 2012. – № 3 (258). – С. 83-85.

288. Шмаков Б. В. Лидерство в малых группах / Б. В. Шмаков // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. – № 4. // Киберленинка [Электронный ресурс]. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-malyh-gruppah (дата обращения: 13.05.2015).

289. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом: учебно-методическое пособие / Г. В. Щёкин. – Киев: МАУП, 2002. – 832 с.: ил. – Библиогр.: 752-759.

290. Щокін Г. В. Теория і практика управління персоналом: навчально-методичній посібник / Г. В. Щокін. – Київ: МАУП, 1998. – 256 с.

291. Эрдни-Горяева О. В. Анализ деловых качеств студентов / О. В. Эрдни-Горяева, М. А. Назаренко, И. А. Маркова, В. В. Муравьёв, А. О. Левина // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – №8. [Электронный ресурс]. URL: https://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=8154 (дата обращения: 08.07.2017).

292. Юлдашев З. Ю. Инновационные методы обучения: Особенности кейс-стади метода обучения и пути его практического использования: учебное пособие / З. Ю. Юлдашев, Ш. И. Бобохужаев – Ташкент: IQTISOD-MOLIYA, 2006. – 88 с.

293. Якушенко Г. С. Психологическое обследование и оценка деловых и личностных качеств руководителей и кандидатов на руководящие должности в таможенных органах / Г. С. Якушенко // Учёные записки СПб филиала РТА. – 2012. – № 1 (41). – С. 211-220.

294. Яндола К. О. Застосування тренінгу при підготовці менеджерів у вищих навчальних закладах / К. О. Яндола // Экономика развития. – 2012. – № 1 (61). – С. 118-120.

295. Ярулина Л. П. Проектный метод в подготовке конкурентоспособного менеджера: особенности реализации, перспективы развития / Л. П. Ярулина // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2011. – № 1. – С. 117-121.

296. Buchan J. Determining Skill Mix: Practical Guidelines for Managers and Health Professionals / J. Buchan, F. O'May // Human Resources Development Journal. 2000. Vol. 4. Iss. 2. // WHO [Electronic resource]. URL: http://www.who.int/hrh/en/HRDJ_4_2_07.pdf (date of viewing: 18.11.2016).

297. Daft R. L. Management / R. L. Daft, P. Lane. Mason, South-Western, Cengage Learning. 2010. – 668 p.

298. Daft R. L. The Leadership experience / R. L. Daft, P. Lane. Mason, Thompson South-Western. 2008. – 493 p.

299. Eliyasheva M. I. Managers' training: educational trends and challenges / M. I. Eliyasheva, L. K. Vitkovskaya // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences 12. 2014. No. 7, pp. 2152-2159.

300. Gagnon E. M. The perspective and practice of leadership by managers within a state correctional agency: an instrumental case study / E. M. Gagnon // International Journal of Leadership Studies. 2012. Vol. 7. Iss. 1, pp. 48-70.

301. Harausova H. Education and training of future managers for sustainable development in the V4 countries / H. Harausova, J. Chovancova // International Journal of

Human Resource Studies. 2015. Vol. 5, No. 1, pp. 106-125.

302. Hersey P. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources / P. Hersey, K. H. Blanchard // 4th ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982. – 343 p.

303. Hersey P. Situational Selling / P. Hersey // Escondido, CA., Center for Leadership Studies, Inc., 1985. – 169 p.

304. Izdonaite-Medziuniene I. Communicative competence of tourism and sports managers / I. Izdonaite-Medziuniene, L. Zalys, I. Zaliene // Social Research. 2008. No. 4 (14), pp. 56-62.

305. Kalinova G. Project manager and his competences (knowledge, skills and attitude perspectives) / G. Kalinova // Slovak journal of civil engineering. 2008. No. 1, pp. 29-36.

306. Keys B. "Management: Education and Development": Current Issues and Emerging Trends / B. Keys, J. Wolfe // Journal of Management 14, 1988, pp. 205-229.

307. Königova M. Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations / M. Königova, H. Urbancova, J. Fejfar // Journal of competitiveness. 2012. Vol. 4. Issue. 1, pp. 129-142.

308. Koutes J. M. The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders / J. M. Koutes, B. Z. Pozner // Management Review. January 1990, pp. 29-33.

309. Kurland H. Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision / H. Kurland, H. Peretz, R. Hertz-Lazarowitz // Journal of Educational Administration. 2010. Vol. 48. No. 1, pp. 7-30.

310. Lewin K. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note / K. Lewin, R. Lippitt // Sociometry 1, 1938, pp. 292-300.

311. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods / K. Lewin // American Journal of Sociology 44. 1939, pp. 836-896.

312. Lewin K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates / K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White // Journal of Social Psychology 10, 1939, pp. 271-301.

313. Mintzberg H. «Analysis from Observation», Management Science, 18, 1971, pp. B97-B110.

314. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row, 1973, pp. 92-93.

315. Onchoke G. M. Influence of Managerial Skills on Performance of Departmental Heads in Public Secondary Schools: A Survey of KISII Central Sub-County / G. M. Onchoke, M. Oloko, G. O. Obonyo // The International Journal Of Business & Management. 2015. Vol 3 Issue 2, pp. 135-145.

316. Sharma M. K. Leadership Management: Principles, Models and Theories / M. K. Sharma, S. Jain // Global Journal of Management and Business Studies 2013. Vol. 3 №3, pp. 309-318.

317. Strogdill R. M. Personal factor associated with leadership a survey of literature / R. M. Strogdill // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25, pp. 35-71.

318. Syaifar B. The effectiveness of education and training management of the public servants at the Center of Education and Training of Ministry of Domestic Affairs Regional Bukittunggi / B. Syaifar // International Journal of Educational Administration and Policy Studies. 2015. February. Vol. 7 (1), pp. 17-25.

319. Tannenbaum R. How to Choose a Leadership Pattern / R. Tannenbaum, W. H. Schmidt // Harvard Business Review 36. 1958, pp. 95-101.

320. Taylor F. W. The principles of scientific management / F. W. Taylor. N. Y., London. Harper and brothers publishers. 1919. – 144 p.

321. Tripathi K. Competency based management in organizational context: a literature review / K. Tripathi, M. Agrawal // Global Journal of Finance and Management. 2014. Vol. 6. No. 4, pp. 349-356.

322. Walo M. Assessing the Contribution of Internship in Developing Australian Tourism and Hospitality Students' Management Competencies / M. Walo // Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, 2001, No. 2 (1), pp. 12-28.

323. Whetten D. A. Developing management skills / D. A. Whetten, K. S. Cameron. – Boston: Prentice Hall. 2011. – 720 p.

324. World declaration on higher education for the twenty-first century: vision and

action. World conference on higher education. UNESCO House, Paris, France, 9 October 1998. // UNESCO Database [Electronic resource]. URL: http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345e.pdf (date of viewing: 03.06.2017).

325. Zakharova L. N. Personal characteristics of effective managers in organizational cultures of different types / L. N. Zakharova, E. V. Korobeynikova // Psychology in Russia. 2015. No. 3, pp. 69-83.

Основные положения исследования отражены в следующих **публикациях автора:**

Публикации из перечня ВАК Российской Федерации

326. Добросельский В. В. Стандарт и нормативные особенности личности будущих менеджеров в Российской Федерации / В. В. Добросельский // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2017. – № 3 (40). – С. 191-196.

327. Добросельский В. В. Личностно-ориентированный подход в обучении будущих бакалавров-менеджеров / В. В. Добросельский // Известия Южного Федерального университета. Педагогические науки. – 2017. – № 10. – С. 125-130.

328. Добросельский В. В. Системный подход в профессиональной подготовке будущих менеджеров / В. В. Добросельский // СПО. – 2017. – № 1. – С. 42-43.

329. Добросельский В. В. Видеокнига – педагогический инструмент в самостоятельном обучении будущих менеджеров / В. В. Добросельский // СПО. – 2017. – № 7. – С. 15-16.

330. Добросельский В. В. Психолого-педагогические особенности профессиональной компетентности будущего менеджера / В. В. Добросельский // СПО. – 2017. – № 8. – С. 16-17.

331. Добросельский В. В. Психологическая структура профессиональной деятельности менеджера / В. В. Добросельский // Вестник РМАТ. – 2017. – № 3. – С. 43-50.

Монографии, учебные пособия

332. Добросельский В. В. Содержание и структура профессиональной подготовки будущих менеджеров / В. В. Добросельский // Инновационные процессы в науке и образовании: коллективная монография. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2017. – С. 67-79.

333. Добросельский В. В. Определение содержания дефиниции «личностно-деловые качества менеджера» / В. В. Добросельский // Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования: коллективная монография. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2017. – С. 91-115.

Статьи в зарубежных научных изданиях

334. Добросельский В. В. Использование метода портфолио в подготовке будущих менеджеров / В. В. Добросельский // Актуальные проблемы профессионального образования в Республике Беларусь и за рубежом: материалы IV Международной научно-практической конференции, Витебск: В 2-х ч. / Витебский филиал Международного университета «МИТСО». – Витебск, 2017. – Ч. 2. – С. 96-98.

335. Dobroselskiy V. V. Training future managers in the Russian Federation // The modern world: experience, problems and prospects: materials of the II international research and practice conference October 31th, 2016, Los Gatos (CA),

USA: Scientific public organization “Professional science”, 2016, pp. 240-244.

336. Dobroselskiy V. V. On the peculiarities of managers’ professional performance // International conference on modern researches in science and technology (Germany, Berlin) 31.01.2017, 2017., pp. 213-216.

В других научных изданиях, в научно-практических журналах

337. Добросельский В. В. Изучение профессиональных особенностей менеджеров Крыма / В. В. Добросельский // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2017. – С. 13-15.

338. Добросельский В. В. Использование деятельностного подхода в подготовке будущих менеджеров / В. В. Добросельский // Новая наука как результат инновационного развития общества: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 17 частях. 2017. Сургут, 22 апреля 2017. – Уфа: Издательство: общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2017. – С. 35-38.

339. Добросельский В. В. Лидерство в организации: конфликт личностных качеств / В. В. Добросельский // Молодёжь и наука: материалы международной научно-практической конференции (22 мая 2015 г., г. Нижний Тагил) / Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет им. Первого президента России Б.Н. Ельцина», Нижнетагильский технологический институт (филиал). – Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2015. – С. 54-58.

340. Добросельский В. В. Метод кейс-стади в коммуникативном процессе группового обучения студентов / В. В. Добросельский // Культура Народов Причерноморья. – 2014. – № 277. – С. 153-155.

341. Добросельский В. В. Подготовка будущих менеджеров: перспективы использования интерактивных методов обучения (на материале Республики Крым) / В. В. Добросельский // Санкт-Петербургский образовательный вестник. – 2017. – № 5 (9). – С. 13-18.

342. Добросельский В. В. Современное состояние подготовки будущих бакалавров менеджмента в Российской Федерации согласно ФГОС ВО 3+ / В. В. Добросельский // Конвергенция социально-гуманитарных и естественно-технических наук: сборник научных трудов / под ред. Ю. П. Соболевой. – Орёл: ОрёлГУЭТ, 2016. – С. 55-57.

343. Добросельский В. В. Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров в условиях Республики Крым / В. В. Добросельский // Проблемы современного педагогического образования. – 2015. – № 47-1. – С. 71-78.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица 1.4.

Определение дефиниции «Компетентность» в работах различных исследователей

№	Трактовка понятия	Автор, исследование
1.	«В социологическом подходе компетентность связывают с эффективным решением жизненных задач. Понимаемая таким образом компетентность рассматривается как синоним понятия «средство», или как индивидуальный способ решения, а также как особый тип организации предметно-специфических знаний, позволяющий человеку принимать эффективные решения в соответствующей области деятельности» [8, с. 121].	Алдашева А. А. Профессиональная компетентность: понятие и структура [8].
2.	Интересен вывод: компетентность рассматривается как категория оценочная, характеризующая человека как субъекта специализированной деятельности, приводящей к рациональному и успешному достижению поставленных целей. [24, с. 15].	Большакова З. М., Тулькибаева Н. Н. Компетенции и компетентность [25].
3.	«К. М. Левитан под профессиональной компетентностью понимает интегративное качество личности специалиста, завершившего образование определённой ступени, выражающееся в его готовности и способности к успешной профессиональной деятельности с учётом её социальной значимости. По его мнению, содержание и структура профессиональной компетентности во многом определяется спецификой и структурой профессиональной деятельности выпускника» [87, с. 1318].	Замара Е. В. Компетентностный подход к подготовке менеджеров туристических услуг [87].
4.	«В самом общем виде «компетентность» определяется как комбинация знания, квалификаций, способностей» [94, с. 36].	Иваненко И. А. Различные подходы к моделированию компетенций при разработке программ подготовки менеджеров [94].
5.	«Интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая не только уровень знаний, умений и опыта, достаточных для достижения целей профессиональной деятельности, но и социально-нравственную позицию личности» [112, с. 118].	Каримова Н. Н. Творчество как фактор профессиональной компетентности студентов и педагогические средства его активизации [112].
6.	«Компетентность – способность индивидуума самостоятельно применять знания, умения и личностные качества в практических ситуациях профессиональной деятельности. Можно сказать, что компетентность – это уровень освоения требуемых компетенций или освоенные компетенции. Иными словами, компетенция – это требуемый для определенной деятельности стандарт поведения, а компетентность – уровень владения таким стандартом поведения, проявляющийся в конечных результатах его применения» [150, с. 124].	Мельникова Т. И. Компетентностный подход к подготовке финансовых менеджеров [150].
7.	Таким образом, под компетентностью в педагогике понимается интегральное качество личности, проявляющееся в общей способности и готовности её к деятельности, основанной на знании и опыте, которые приобретены в процессе обучения и социализации и ориентированы на самостоятельное и успешное участие в деятельности [155, с. 111].	Михеева Т. Б. «Компетенция» и «Компетентность»: к вопросу использования понятий в современном российском образовании [155].

Приложение Б

Таблица 1.6.

Описание профессионально-психологической структуры личностей менеджеров различных сфер деятельности в соответствии со стандартами Российской Федерации

№	Сфера деятельности	Описание профессионально-психологического свойства	Стандарт
1.	Топ-менеджмент (вне зависимости от сферы деятельности)	Топ-менеджмент должен демонстрировать своё лидерство и приверженность управлению качеством (непосредственно системе менеджмента качества), приверженность потребителям.	Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2015: Системы менеджмента качества [161].
2.	Менеджмент гостиничного дела	Инструктаж и координация деятельности работников; управление конфликтными ситуациями; осуществление стимулирования и мотивации труда подчинённых; владение навыками межличностного и делового общения.	Приказ «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель / управляющий гостиничного комплекса / сети гостиниц» [189].
3.	Менеджмент организации сферы питания и ресторанного бизнеса	Управление конфликтными ситуациями в коллективе; стимулирование персонала и повышение мотивации; владение навыками делового общения, проведения собраний и совещаний трудового коллектива службы (межличностное и деловое общение, переговоры, конфликтология малой группы).	Приказ «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель предприятия питания» [190].
4.	Менеджер по информацион-ным технологиям	Лидерские качества; организационные и коммуникационные способности; аналитические способности; мотивация и обучение персонала (с созданием условий для дальнейшего развития персонала).	Приказ «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям» [191].
5.	Менеджмент спортивной деятельности	Соблюдение этических норм в области спорта.	Приказ «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» [192].
6.	Менеджер организации социального обслуживания	Соблюдение требований кодекса этики социального работника; владение навыками публичных выступлений; консультирование клиентов.	Приказ «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации социального

			обслуживания» [193].
7.	Менеджмент первого и второго звена (администрирование)	Способность к коммуникации в устной и письменной формах; деловое общение и публичные выступления, переговоры, совещания, деловая переписка, электронные коммуникации; разрешение конфликтных ситуаций при проектировании коммуникационных процессов; способность работать в коллективе и толерантно воспринимать национальные, религиозные, социальные и культурные отличия; самоорганизация и самообразование; способность принимать решения; владение навыками мотивации и лидерства; способность поддерживать связи с деловыми партнёрами.	Приказ «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)» [195].

Приложение В

Таблица 1.9.

Определение понятия «Деловые качества» в различных исследованиях

№	Определение, цитата	Автор, исследование
1.	«Деловые качества – это способности работника выполнять определённые функции с учётом имеющихся у него профессионально-квалификационных и личностных качеств» [61, с. 394].	Губченко Е. В. Формирование деловых качеств будущего офицера посредством социально-психологического тренинга [61].
2.	«Перечень деловых качеств личности для изучения велик: от умения работать в команде и организаторских способностей до умения чётко выполнять инструкции и максимализма» [67, с. 147].	Данилова С. В. К проблеме оценки деловых качеств личности специалиста [67].
3.	«Деловые качества менеджера – это, в первую очередь, его навыки и способности находить наиболее оптимальный выход из сложившейся ситуации, умение находить самый простой и короткий путь к достижению желаемой цели» [73, с. 61].	Доронина Н. Н., Амельченко М. А. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса [73].
4.	«В литературе под деловыми качествами предлагается понимать степень теоретической и практической подготовленности работника и способность применения накопленных знаний (опыта) по специальности» [78, с. 530].	Елец С. А. Дефиниция «Деловые качества работника» (вопросы теории) [78].
5.	«Деловые качества выражаются не только в профессиональных знаниях, но и в умении взаимодействовать в коллективе, разбираться в людях, умении убеждать их, заинтересовывать, обеспечить положительную мотивировку деятельности и т.п.» [113, с. 98].	Клементьев Л. П., Петрова Л. А. Технологии развития деловых и нравственных качеств у студентов [113].
6.	«В психолого-педагогических исследованиях Башкаевой Э. Х., Кузьминой Н. В. и др. указано, что успех творческой деятельности личности во многом зависит от положительного отношения к делу, и сами функциональные возможности человека могут быть определены лишь при условии, что деловые качества есть результат не только способностей, но и желания употребить их на практике» [156, с. 15].	Могилевская Е. В. Профессиональная подготовка менеджеров с использованием имитационного моделирования на основе информационных технологий [156].
7.	«Деловые качества рассматриваются через деятельность, а личностные – на основе взаимодействия субъектно-объектных отношений» [174, с. 372].	Панасенко Г. В. Становление качеств личности менеджера [174].
8.	«Деловые качества – вербализованность, дисциплинированность, инициативность, исполнительность, новаторство, самоанализ, самостоятельность, собранность, творчество, требовательность, трудолюбие, целеустремленность» [197, с. 69].	Прохорова Е. А. Подготовка менеджеров в вузах в аспекте изменяющихся требований образовательных стандартов [197].
9.	«Понятие “деловые качества” является собирательным, оно представляет собой то или иное, более или менее самостоятельное образование личности – это самостоятельность, инициативность, творческий подход к делу, или креативность, старательность, аккуратность, исполнительность, дисциплинированность, усидчивость, добросовестность, трудолюбие, оперативность, настойчивость, организованность, ответственность, работоспособность, коммуникабельность» [259, с. 278].	Ходжаева М. Д. Роль самовоспитания в формировании деловых качеств личности [259].

Приложение Г.1.

Таблица 1.10.

Структура деловых качеств в работах различных исследователей

№	Качества, свойства, компоненты, знания, навыки	Автор, исследование
1.	Направленность, деловитость, предприимчивость.	Гасимова В. А., Новикова А. Н. Взаимосвязь креативного мышления и деловых качеств личности студентов, обучающихся по специальности «Менеджер социально-культурной деятельности» [49].
2.	Профессионально-квалификационные качества, личностные качества.	Губченко Е. В. Формирование деловых качеств будущего офицера посредством социально-психологического тренинга [61].
3.	Умение работать в команде, организаторские способности, умение чётко выполнять инструкции, максимализм.	Данилова С. В. К проблеме оценки деловых качеств личности специалиста [67].
4.	Навыки и способности находить наиболее оптимальный выход из сложившейся ситуации, умение находить самый простой и короткий путь к достижению желаемой цели, умение вести дела, хватка, профессиональная компетентность.	Доронина Н. Н., Амельченко М. А. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса [73].
5.	Способность применять накопленные знания (опыт) по специальности.	Елец С. А. Дефиниция «деловые качества работника» (вопросы теории) [78].
6.	Умение взаимодействовать в коллективе, разбираться в людях, умение убеждать, заинтересовывать, умение обеспечивать положительную мотивировку деятельности.	Клементьев Л. П., Петрова Л. А. Технология развития деловых и нравственных качеств у студентов [113].
7.	Способность выполнять ряд трудовых функций с учётом имеющихся профессионально-квалификационных качеств (наличие определённой профессии, специальности, квалификации, профессиональных свойств и прочего), совокупность определённых личностных качеств (речь, поведение и другие личностные свойства), организаторские и коммуникативные способности, упорство, целеустремленность и решительность, способность к обучению.	Профсоюзный словарь-справочник / Ред. кол.: Н. Н. Гриценко, В. Я. Саленко, В. Н. Киселёв, А. А. Кубарев, В. Г. Смольков, А. И. Чекменев [196].
8.	Вербализованность, дисциплинированность, инициативность, исполнительность, новаторство, самоанализ, самостоятельность, собранность, творчество, требовательность, трудолюбие, целеустремленность.	Прохорова Е. А. Подготовка менеджеров в вузах в аспекте изменяющихся требований образовательных стандартов [197].
9.	Организованность в практической деятельности, ответственность и старательность, инициативность и	Семенченко А. В. Аналіз методів оцінки ділових

	предприимчивость, самостоятельность в решениях и действиях, качество конечного результата деятельности.	якостей спеціалістів у ринкових умовах [217].
10.	Аналитическое мышление, логическое мышление, коммуникабельность, самообладание, развитые организаторские способности, способность влиять на окружающих, креативность, высокая степень личной ответственности.	Стращенко И. А. Соответствие деловых качеств студентов требованиям профессии «менеджер» [232].
11.	Исполнительность, коммуникабельность, аккуратность, дисциплинированность, добросовестность, инициативность, настойчивость, оперативность, организованность, ответственность, работоспособность, самостоятельность, старательность, креативность, трудолюбие, усидчивость.	Ходжаева М. Д. Роль самовоспитания в формировании деловых качеств личности [259].
12.	Аккуратность, дисциплинированность, добросовестность, инициативность, настойчивость, оперативность, организованность, ответственность, работоспособность, самостоятельность, старательность, креативность, коммуникативность, трудолюбие, усидчивость.	Ходжаева М. Д., И. Х. Каримова Формирование деловых качеств у студентов в условиях инновационного образовательного учреждения [260].
13.	«Деловые качества и организаторские способности: инициативность; умение рисковать; умение брать на себя ответственность; умение видеть перспективу; умение четко определять цель и ставить задачу; способность оперативно принимать решения; игнорирование правил игры; умение вычислять свою выгоду» [280, с. 18].	Шведова М. Ф. Динамика личностных качеств руководителей малого бизнеса в процессе трансформации российского общества [280].

Приложение Г.2.

Таблица 1.12.

Структура личностных качеств в работах различных исследователей

№	Качества, свойства, компоненты, знания, навыки	Автор, исследование
1.	Профессиональное мастерство, компетентность, нацеленность на результат, продуктивность деятельности, принципиальность, правдивость.	Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих [1].
2.	Активность.	Алексеева Л. Ф. Роль активности субъектов деятельности в развитии личностных качеств [9].
3.	Индивидуальные характеристики лица (пол, возраст), самостоятельность, инициативность, сообразительность и быстрая обучаемость, развитый самоконтроль, аккуратность, исполнительность, дисциплинированность, добросовестность, оперативность, настойчивость, организованность, ответственность, работоспособность, коммуникабельность.	Барашкова А. В. О понятии «деловые качества работника» в законодательстве Российской Федерации [17].
4.	К социально значимым личностным качествам авторы [18] относят: порядочность, гражданственность, надёжность, креативность, коммуникабельность, гибкость, толерантность, активность (общая активность), самопрезентация, мобильность, готовность к риску (социальному, профессиональному).	С. Н. Бегидова, В. С. Бегидов и С. А. Хазова Личностные качества конкурентоспособного социального работника [18].
5.	Ответственность, уверенность в себе, оперативность и жесткость в работе, точность, внимательность, коммуникабельность, тактичность, мобильность, принципиальность, корректность, объективность, высокий уровень информированности.	Вавилова Н. В. Личностные качества руководителя как фактор его карьерного роста на предприятии [32].
6.	Организаторские качества, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль – это следствия проявления ряда психологических свойств личности (психологическая избирательность, критичность и самокритичность, психологический контакт, требовательность, склонность к организаторской деятельности, т. е. потребность в ее выполнении, способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их); интеллектуальные качества, коммуникативные качества (способность к кооперации и групповой работе; поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций; социальная компетентность при реализации своих целей) и хорошие манеры.	Винарчик Е. А. Личностные качества руководителя, как фактор восприятия его подчинёнными [38].
7.	Лидерство, профессионализм, жажда знаний, уверенность в себе, новаторство и творческий подход к работе, упорство, коммуникабельность, преданность делу, инициативность, нестандартное мышление, изобразительность, психологические способности влиять на людей, стрессоустойчивость, гибкость и лёгкая приспосабливаемость к происходящим изменениям, потребность к саморазвитию, энергичность, жизнестойкость, ответственность, потребность работать в коллективе и с коллективом, алертность (мгновенная готовность к адекватному действию без суеты) и трезвость (адекватный подход к жизни и ситуациям).	Галинова А. О., Варакина В. А. Личностные качества менеджера как фактор деловой карьеры [47].
8.	Моральная сторона, и психическое здоровье, мировоззрение.	Доронина Н. Н., Амельченко М. А. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса [73].

9.	Элементы: интеллектуальный (компетентность, аналитичность мышления), личностный (лидерство, устойчивость к фрустрациям, активность, деловая направленность) и динамический (сила и лабильность нервных процессов).	Зарубина О. А. Развитие профессиональной компетентности экономиста-менеджера в процессе повышения квалификации [89].
10.	Аналитическое и критическое мышление, умение выбрать из нескольких альтернативных вариантов, воля, умение сосредоточиться, быстрота реакции, способность к оправданному риску, коммуникативность, развитая сила убеждения.	Звягинцева Е. П., Мухортова Е. А. Личностные качества будущего предпринимателя как фактор успешной экономической деятельности в поликультурной деловой среде [90].
11.	Ответственность, честность, знание дела, внимание к клиенту.	Иванова Л. А. Совершенствование профессиональной подготовки менеджера среднего звена в условиях интерактивного обучения: на примере подготовки менеджеров для индустрии питания [95].
12.	Личностные качества менеджера: общительность, доброжелательность, чувство справедливости, ответственность, организаторские способности, работоспособность, инициативность, самокритичность и дисциплинированность.	Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения [114].
13.	Собственная гражданская позиция и высокое чувство долга, преданность делу; честность в отношениях с людьми и доверие к партнёрам; умение чётко выражать свои мысли и убеждать; уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии; способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.	Ковшова М. В., Самохвалов В. П. Компетентностный подход к подготовке менеджеров [115].
14.	Реактивность человеческого поведения; целостность личности и поведения; последовательность человеческого поведения.	Малышев В. А. Личностные качества как субъективные детерминанты негативного отношения к доминирующей организационной культуре [146].
15.	Коммуникативность, аналитичность и активационность на межличностном и межорганизационном уровнях общения.	Плотников А. В. Современный менеджер: особенности подготовки [179].
16.	Речь, поведение.	Профсоюзный словарь-справочник / Ред. кол.: Н. Н. Гриценко, В. Я. Саленко, В. Н. Киселёв, А. А. Кубарев, В. Г. Смольков, А. И. Чекменев [196].
17.	Коммуникативность и способность работать в команде; способность решать проблемы; способность к постоянному обучению; умение работать самостоятельно; способность адаптироваться к новым условиям; умение анализировать; умение принимать самостоятельные решения.	Пучков Н. П., Щербакова А. В., Петрова Е. А. Некоторые проблемы формирования профессионально-значимых личностных качеств специалиста выпускника вуза и соответствующие подходы к их разрешению [200].
18.	Склад психики, инициативность, умение управлять другими работниками.	Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В. Управление

		персоналом в организации [211].
19.	Авторитарное начало и властность, доминантность (способность влиять на людей), уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность (способность к творческому решению задач), стремление к достижению цели, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность, склонность к риску.	Толстова М. С., Коныхина А. Д., Холопова Л. А. Менеджер и его качества [245].
20.	Коммуникативные свойства, деловые свойства, эмоциональная устойчивость, профессиональное «Я».	Хаидов С. К. Пути развития личностных качеств муниципальных служащих [255].
21.	Лидерство, психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности, инициативность, самостоятельность, общий уровень развития, наблюдательность, общительность, настойчивость, активность, работоспособность.	Чемякина А. В. Структурная организация личностных качеств как факторов эффективности управленческой деятельности и их половые различия [265].
22.	Дисциплинированность, инициативность, исполнительность, ответственность, потребность в самообразовании, предприимчивость, работоспособность, самостоятельность, целеустремлённость, самоорганизованность, требовательность, адаптивность, умение рисковать, энергичность.	Шавель С. А. Личностные качества – основа инновационного человеческого потенциала (Эмпирико-социологическое исследование) [274].
23.	Тактичность, сдержанность, уравновешенность, стрессоустойчивость, самообладание.	Шапиева А. С., Магомедова П. К., Алиева Р. Р. Профессиональные требования к подготовке менеджера образования [276].
24.	Умение заручатся поддержкой; агрессивность, наглость; творческие способности (инициативность); управленческие знания (навыки); работоспособность; энергичность; честность и порядочность; твёрдость характера.	Шведова М. Ф. Динамика личностных качеств руководителей малого бизнеса в процессе трансформации российского общества [280].
25.	Работоспособность, активность и инициативность, интеллектуальный потенциал, стремление к развитию, мотивация, организаторские способности, умение подчинять и вести за собой людей, умение интегрировать трудовой процесс, самостоятельно принимать решения.	Якушенко Г. С. Психологическое обследование и оценка деловых и личностных качеств руководителей и кандидатов на руководящие должности в таможенных органах [293].
26.	Ум, образованность технические знания, сила, тактичность, энергичность, решительность, чёткость, рассудительность.	Taylor F. W. The principles of scientific management [320].

Приложение Г.3.

Таблица 1.13.

Структура личностно-деловых качеств в различных исследованиях

№	Качества, свойства, компоненты, знания, навыки	Автор, исследование
1.	Взаимодополнение деловых и личных качеств, навыки и способности находить наиболее оптимальный выход из сложившейся ситуации, умение находить самый простой и короткий путь к достижению желаемой цели, умение вести дела, хватка, профессиональная компетентность, моральная сторона, и психическое здоровье, мировоззрение.	Доронина Н. Н., Амельченко М. А. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса [73].
2.	Факторы своего жизненного успеха способности и талант; образование; трудолюбие и добросовестное отношение к делу; инициативность, находчивость, предприимчивость; умение адаптироваться к социально-рыночным ситуациям; умение строить отношения с коллегами; умение ценить деловые отношения; здоровье.	Забуга Е. В., Коваль И. В., Кармацкая Э. В., Коваль О. И. Направления актуализации факторов успеха в подготовке менеджеров [86].
3.	Необходимыми выступают качества: работоспособность, профессионализм, эрудиция, компетентность, информированность, ответственность, гуманизм; преимущественно желательными (по большинству оценок): активность, высокая саморегуляция, эмпатия, практицизм, ораторское мастерство.	Кабулова С. З. Совершенствование личностно-деловых качеств депутатов в ходе парламентской деятельности [105].
4.	Кросс-культурное общение, деловое общение.	Комарова Э. П. Формирование личностно-деловой компетенции в эпоху глобализации [117].
5.	Психолого-педагогические качества (коммуникабельность, эмпатичность, способность к психоанализу, стрессоустойчивость, красноречивость, визуальность).	Лёвкина Е. В., Иванцова Е. С. Имидж современного руководителя образовательной организации [137].
6.	Лидерство и ответственность.	Максимова А. А., Коваль И. В., Забуга Е. В., Кармацкая Э. В., Коваль О. И. Социологический анализ ориентация потенциала деловых и личностных качеств специалиста в системе принимаемых управленческих решений [145].
7.	Три группы: профессиональная компетентность, организаторские способности, мотивационно-волевые качества (знания, умения, компетентность, информированность, управленческий потенциал (как базирующуюся на знании основ психологии способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие и разрабатывать стратегию и тактику взаимодействия с сотрудниками, партнерами и соперниками в условиях	Опрятова О. В. Формирование личностно-деловых качеств будущих менеджеров [169].

	рынка и постоянно возникающих проблемных ситуаций), эффективное взаимодействие в команде, умения и навыки командной коммуникации).	
8.	Культура поведения, культура речи, умение слушать, коммуникабельность, организаторские способности.	Разнова Н. В., Яричина Г. Ф. Эффективные технологии отбора персонала с учётом оценки деловых и личностных качеств претендентов [201].
9.	Тактичность, уравновешенность, самообладание (качества необходимые для завоевания авторитета) уверенность в принятии оптимальных решений и энергичные действия (анализ и правильная оценка обстановки).	Толстова М. С., Коныхина А. Д., Холопова Л. А. Менеджер и его качества [245].
10.	Психолого-педагогические качества (коммуникабельность, эмпатичность, способность к психоанализу, стрессоустойчивость, красноречивость, визуальность).	Урбанович А. А. Психология управления [249].
11.	Лидерство, навыки и умения осуществления управленческой деятельности.	Чемякина А. В. Структурная организация личностных качеств как факторов эффективности управленческой деятельности и их половые различия [265].
12.	Ответственность, умение вести за собой людей (лидерство), способность быстро принимать решения и реагировать на изменения, высокая трудоспособность, эффективность, реалистичность, привычка действовать, отсутствие боязни ошибок, умение видеть картину в целом.	Чернобай А. Н. Деловые и личностные качества предпринимателя [269].
13.	Оперативность и умение ладить с людьми, обратная связь с коллегами и руководством, добросовестность.	Шарабокова Е. А., Слепцова Е. В. Методы оценки работников государственной службы на основе деловых и личных качеств [277].
14.	Моральные качества (принципиальность, честность; обязательность, верность слову; авантюризм; патриотизм; агрессивность, наглость), волевые качества (энергичность; работоспособность; общительность; настойчивость и решительность в достижении цели; твердость характера; умение побеждать любой ценой), деловые качества и организаторские способности (инициативность; умение рисковать; умение брать на себя ответственность; умение видеть перспективу; умение четко определять цель и ставить задачу; способность оперативно принимать решения; игнорирование правил игры; умение вычислять свою выгоду), управленческие качества (умение расставить кадры и организовать их взаимодействие; способность мобилизовать коллектив; умение и стремление наладить контроль подчиненных; способность и стремление анализировать, объективно оценивать результаты; умение убеждать и аргументировать; умение подбирать команду),	Шведова М. Ф. Динамика личностных качеств руководителей малого бизнеса в процессе трансформации российского общества [280].

	коммуникативные качества (умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями; умение устанавливать деловые отношения с конкурентами; умение устанавливать и поддерживать отношения с подчиненными; умение заручаться поддержкой).	
15.	Первая группа: доступность, доброжелательность, добропорядочность; вторая группа: общие качества (незаурядный интеллект, обостренная интуиция, человеколюбие, обширные знания, достаточный жизненный и профессиональный опыт); конкретные качества (здоровье, гражданское и профессиональное мировоззрение, научно-деловая компетентность, организаторская хватка, привлекательный имидж); специфические качества (коммуникабельность, эмпатичность, тактичность, визуальная привлекательность, рефлективность, стрессоустойчивость).	Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология для менеджеров [283].
16.	Здоровье, функциональное состояние и резервы (психологический потенциал личности), выраженность деловых качеств необходимых для осуществления профессии менеджера, особенности характера и психических состояний человека претендующего на управленческую должность, Работоспособность, активность и инициативность, интеллектуальный потенциал, стремление к развитию, мотивация, организаторские способности, умение подчинять и вести за собой людей, умение интегрировать трудовой процесс и самостоятельно принимать решения, стиль управленческой деятельности, работоспособность, активность и инициативность, интеллектуальный потенциал, стремление к развитию, мотивация, лидерский тип личности (показатель силы, стеничности, коммуникативности, высокая самооценка и уверенность в себе, оптимизм и жизнелюбие, высокая активность, тенденция к систематизации, чувство соперничества, упорство в достижении цели, широкий круг интересов, богатое воображение, умение принимать нестандартные решения).	Якушенко Г. С. Психологическое обследование и оценка деловых и личностных качеств руководителей и кандидатов на руководящие должности в таможенных органах [293].

Приложение Д
Лидерство в структуре индивидуально-когнитивного компонента личностно-деловых качеств будущих менеджеров

Для дальнейшего исследования лидерских качеств как составляющей личностно-деловых качеств бакалавров-менеджеров необходимо определиться с дефинициями «Лидерство» и «Лидер» В определении дефиниции «Лидерство» следует выделить ряд исследований: [28], [68], [71], [121], [222], [288], [308]. Так, в таблице 1.14. приведены определения различных авторов касаемо определения понятия «лидерство».

Таблица 1.14.

Определение дефиниции «Лидерство» в работах различных исследователей

№	Определение	Автор, исследование
1.	«Лидерство (руководство) – это способность индивида для достижения неких целей воздействовать на других людей» [68, с. 466].	Дафт Р. Л. Менеджмент [68].
2.	«Лидерство – признанная членами группы социальная роль, которую берет на себя член группы, проявляющий лучшие (по сравнению с другими) результаты в определенной области деятельности, и определяющая ему социальный статус, связанный с принятиями решений в этой области» [288].	Шмаков Б. В. Лидерство в малых группах [288].
3.	«Лидерство – это неофициальная, неформальная, психологическая, основанная на психологических преимуществах лидера система властных отношений» [222, с. 384].	Сластёнин В. А., Каширин В. П. Психология и педагогика [222].
4.	«Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, организуя и направляя их усилия на достижение определенных целей» [71, с. 5].	Дмитраков А. М., Андриенко Ю. И. Феномен лидерства как социально-психологическая проблема [71].
5.	«Лидерство – это победа в каких-либо начинаниях, преимущественные, понятные и яркие поступки, непредназначенные другим, то есть лидерство – выражение всех властей в одной личности [28, с. 92]. Лидерство – игра, где мастерство постоянно нужно оттачивать, учитывая окружающие условия, стиль игры и какие возможности имеются в распоряжении» [28, с. 95].	Бородкина Т. А., Урывская Д. А. Лидерство как фактор личностного роста [28].
6.	«Во многих теориях лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом» [121, с. 161].	Котрухова Р. И. Педагогическое содействие формированию лидерских качеств молодежи в условиях современной России [121].
7.	«Лидерство – это двухсторонний процесс, протекающий между людьми» [308].	Koutes J. M., Pozner B. Z. The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders [308].
8.	«Лидерство – это победа в каких-либо начинаниях, преимущественные, понятные и яркие поступки, непредназначенные другим, то есть лидерство – выражение всех властей в одной личности» [28, с. 92].	Бородкина Т. А., Урывская Д. А. Лидерство как фактор личностного роста [28].

Согласно вышеизложенным определениям, лидерство – это способность менеджера оказывать влияние на работников организации, формальные и неформальные группы, направляя их силы на достижение организационных целей. Также можно определить, что лидерство – это способность человека осуществлять влияние, мотивирующего характера, как на одного человека, так и на коллектив в целом. К основным функциям лидера можно отнести организацию деятельности группы, регулирование социально-групповых отношений в коллективе. Так, лидерство понимается как механизм влияния, при помощи которого возможно осуществлять достижение личных, организационных и коллективных целей. Соответственно, организационный лидер представляет человека, обладающего официальной или личной властью, влияющего на людей с целью достижения личных, организационных и коллективных целей.

В определении дефиниции «лидер» следует выделить ряд исследований: [152], [153], [166], [237], [270], [278]. В таблице 1.15. приведены определения различных авторов касательно определения понятия «лидер».

Таблица 1.15.

Определение дефиниции «Лидер» в работах различных исследователей

№	Определение	Автор, исследование
1.	«Лидер – это глава, личность-вектор, личность, контролирующая операции и способная синтезировать контекст отношений. Это – оперативный центр множества отношений и функций» [152, с. 10].	Менегетти А. Психология лидера [152].
2.	«В данной статье мы будем придерживаться современного подхода, и под лидером будем понимать руководителя любого уровня, обладающего, помимо реализации общих функций, существенным морально-психологическим влиянием на своих подчиненных» [270, с. 66].	Черепанова Н. В., Тухватулина Л. Р. Этика лидерства в современном управлении [270].
3.	«Лидер – авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия» [237].	Тайкова Л. В. Лидерство у студентов [237].
4.	«Лидер общественной организации – это не только генератор идей, но и их проводник. Он должен уметь доступно объяснять стратегические цели, прислушиваться к мнениям соратников» [278, с. 58].	Шафеева Н. Д. Теоретические основы лидерских качеств студентов [278].
5.	«Лидер – это человек, способный управлять властью своего социального тела, гарантируя ему функциональную идентичность и, следовательно, рост благодаря эффективным решениям, направленным на удовлетворение потребностей этого тела» [166, с. 255].	Оболонский Ю. В. Универсальный образ аутентичного лидера [166].

Черепанова Н. В., Л. Р. Тухватулина [270] и Л. В. Тайкова [237] придерживаются классического мнения о том, что лидер обладает авторитетом, морально-психологическим влиянием на других работников. Иными словами, это член группы, за которым другие признают право принимать решения, признают его авторитет. Итальянский психолог и философ А. Менегетти [152] считал, что лидер представляет собой оперативный центр множества организационных отношений и функций.

Авторы статьи «Лидерство как фактор личностного роста» Т. А. Бородкина

и Д. А. Урывская [28] полагают, что лидеру присуще свойство стимулировать на достижение новых вершин, выполнение старых целей с активизацией надежды и веры в себя.

Шафеева Н. Д. [278] акцентирует внимание на том, что лидер не только способен генерировать идеи, но и уметь их презентовать, убедить в их необходимости и в дальнейшем реализовать. Данное мнение можно соотнести с мнением авторитетного исследователя менеджмента качества У. Э. Деминга [69]. Согласно его мнению, трансформации любой организации происходят под руководством лидера, содействие преобразованию организации – его основная задача. Планируя новые маршруты действий, лидер старается убедить других для того, чтобы осуществить трансформацию. Идеи должны быть понятными, они должны описывать план действий и ожидаемые результаты.

Лукашева О. В. [140] определяет, что «во всех крупнейших реорганизациях зарубежных организаций чётко просматривается определяющая роль лидеров» [140, с. 3]. По её мнению, лидер является инициатором изменений. Оказывая влияние на работников, лидерство руководителя является инструментом увеличения преимущества в различных конкурентных факторах, которые, так или иначе, связаны с человеческим капиталом организации. Менеджеры должны обладать достаточной гибкостью, чтобы быть приспособленными к постоянным изменениям и инициациям.

Согласно определению М. С. Толстовой, А. Д. Кононыхиной и Л. А. Холоповой [261], «менеджер – это лидер, яркая личность, решительный, целеустремлённый, уверенный в себе и способный брать ответственность на себя. Основу профессионализма менеджера составляет способность к постоянному саморазвитию» [261]. Однако присутствует и другое мнение касаемо соответствия дефиниций «лидер» и «менеджер». Так, А. О. Галинова, В. А. Варакина [47] считают, что неумение убеждать, мотивировать работников на выполнение решений руководителя являются признаками отсутствия полного набора качеств менеджера у лидера. То есть, при отсутствии данных качеств лидер не способен осуществлять формальную деятельность менеджера.

Основная особенность лидерства – добровольность: добровольное подчинение человеку, пользующемуся уважением и авторитетом. Лидерство подразумевает под собой развитие крепкого, более открытого и коммуникативно развитого коллектива, способного ставить перед собой цели и добиваться их. Необходимость подготовки будущих менеджеров, обуславливается его будущей деятельностью, его профессиональные роли в деятельности коллектива и его влияния на конкурентоспособность и достижение организационных целей. Результаты исследования показали, что в современных условиях, одним из эффективных факторов повышения качества будущих менеджеров-магистров является развитие лидерских качеств. Поэтому формирование лидерских качеств будущих менеджеров в процессе магистерской актуально.

Авторы статьи «Направления актуализации факторов успеха в подготовке менеджеров» (Е. В. Забуга, И. В. Коваль, Э. В. Кармацкая, О. И. Коваль) [91] считают, что лидерство менеджера неотделимо от ответственности за принимаемые им управленческие решения. Также они отмечают, что в жизни люди всё-таки хотят быть ответственными и добиваться поставленных целей, но одни люди в большей мере опасаются ответственности, чем другие.

В процессе властных отношений в организации следует обратить внимание на такое явление, как «делегирование полномочий». Делегирование полномочий, осуществляемое формальным руководителем, не пользующимся

должным авторитетом в коллективе, воспринимается как формальное указание, как функциональная обязанность иногда брать на себя дополнительные обязанности с несением ответственности за них. Поручение выполняется, но с меньшей мотивацией. Делегирование полномочий, осуществляемое руководителем-лидером, характеризуется процессом передачи своих полномочий на определённый промежуток времени другим сотрудникам, занимающим нижестоящие позиции в организационной иерархии. Нельзя не отметить высокий мотивационный результат, получаемый от такого способа руководства. Руководитель-лидер пользуется авторитетом в коллективе, его поручения выполняются с большей отдачей. Стоит также заметить, что использование мотивационных инструментов является более эффективным в руках руководителя-лидера. Настоящий менеджер-лидер отождествляет свои цели с целями фирмы и людей, которые в ней работают (рисунок 1.4.).

Рис. 1.4. Связь целей лидера и организационно-командных целей

Любую организационную проблему он ставит в ранг личной, и тем самым, его высокая заинтересованность в организационных и командных целях выражается в его стремлении отождествлять их и с личными целями. Одновременно достигая этих целей, лидер обречён на эффективность. Такое отношение к профессиональной деятельности ориентировано на компромисс между личной выгодой, выгодой работников и выгодой организации. Менеджер, который только приступил к работе, однако придерживается таких взглядов к работе, имеет большие шансы стать лидером, чем другие менеджеры с иными взглядами на процессы управления. Таким образом, ориентация на компромисс в целях между подчинёнными и организацией присуща менеджерам-лидерам.

Васильев М. В. [33] считает, что «наличие ярко выраженного лидера в команде представляется абсолютно необходимым» [33, с. 95]. Однако в то же время, все действия осуществляются под руководством компетентного лидерства (то есть профессиональные лидеры – работники, обладающие высоким профессионализмом). В дальнейшем окончательные решения принимаются коллективно.

Целеустремлённая, организованная и активная личность имеет хорошие задатки лидера. Обращая внимание на то, что организация по каким-то причинам не может реализовать свои преимущества, лидер начинает искать причину такого положения дел. Проанализировав результаты деятельности организации и сравнив их с конкурентами, он находит недостатки в производственном процессе, на которые ранее никто не обращал внимания. Лидеры являются самыми лучшими инициаторами, организаторами и мотиваторами в одном лице. Они верят в свои идеи и добиваются их реализации. У лидера-менеджера присутствуют все необходимые формальные полномочия и неформальные свойства, помогающие людям стремиться и достигать новых вершин или выполнений старых целей. Лидер должен быть

уверен в себе, уметь с достоинством выходить из сложных, кризисных ситуаций.

В любой организации существует два типа руководства менеджера:

1. Руководство, основанное на официальных полномочиях;

2. Руководство, основанное на лидерстве (неформальном авторитете менеджера). Данный тип руководства является наилучшим вариантом, когда руководитель занимает официальную должность и, в то же время, обладает авторитетом среди работников. Способность менеджера оказывать влияние на других, направлять их на эффективное выполнение ряда заданий характеризует менеджера как лидера. Согласно Р. Л. Дафту [68], под лидерством понимается «использование влияния менеджера для мотивации работников и достижения целей организации» [68, с. 20]. Первичные исследования стилей руководства были совершены К. Левином и его коллегами [310], [311], [312] из университета штата Айова. В их исследованиях было определено, что под руководством авторитарного менеджера работники трудятся лучше, при условии, если он непосредственно наблюдает за их работой. Однако при его отсутствии работники начинают враждебно относиться друг к другу. Авторитарный стиль воспринимается негативно, тем самым конечные результаты являлись неэффективными. Деятельность работников под руководством менеджера-демократа показывает не менее высокую результативность, однако под руководством таких менеджеров формируется хорошее отношение между работниками. Конечные результаты показывали, что работники трудятся одинаково хорошо как под наблюдением менеджера-демократа, так и при его отсутствии. Так, наиболее правильно прибегать к демократическому стилю.

Согласно теории Р. Танненбаума и Р. Шмидта [319] «Континуум лидерства» (рисунок 1.5.), менеджеры могут проявлять черты как авторитарного, так и демократического лидерства.

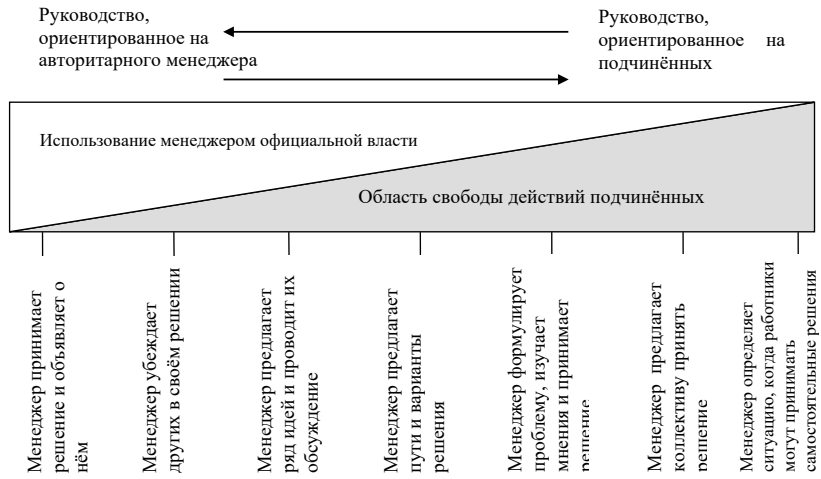


Рис. 1.5. Континуум лидерства

Теория Р. Танненбаума и Р. Шмидта [319] «континуум лидерства»

отображает поведенческую концепцию лидерства. Данная концепция рассматривает эффективные результаты управления персоналом как следствие определённого поведения, которое присуще менеджеру – формальному или неформальному лидеру. Современная ситуативная концепция лидерства предполагает, что разные ситуации требуют от менеджера способности действовать по-разному. То есть в зависимости от ситуации менеджер может использовать тот или иной стиль руководства. Ситуативное лидерство отражает не конкретный набор качеств менеджера, а использование различных моделей поведения в различных ситуациях. Ситуативная теория лидерства П. Герси [303] и К. Бланчерса [302] показывает причины и следствия взаимодействия менеджера и подчинённых. В зависимости от ситуации, а также от степени готовности, способности и надежности подчинённых менеджер определяет стиль руководства.

Стили лидерства менеджера в зависимости от уровня готовности работников отображены на рисунок 1.6.

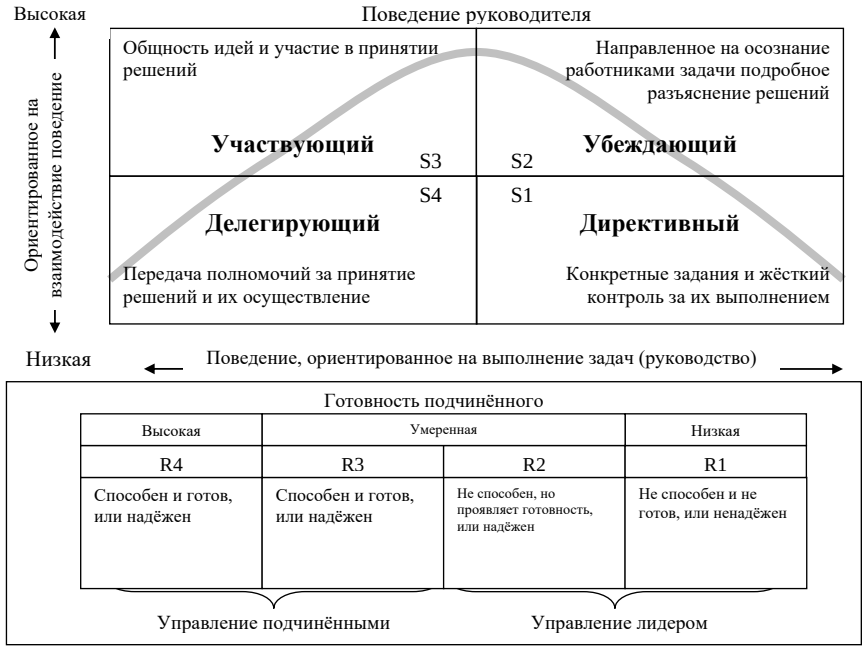


Рис. 1.6. Ситуативная теория лидерства П. Герси и К. Бланчерса

В верхней части рисунка 1.6. отображены стили руководства менеджера. Кривая линия показывает наиболее эффективное использование того или иного стиля в зависимости от ситуации. Так, существует четыре типа стиля руководства: S1 – директивный; S2 – убеждающий; S3 – участвующий; S4 – делегирующий. В нижней части рисунка 1.7. показана степень готовности подчинённых к выполнению возложенных на них функциональных обязанностей. Так, существует четыре типа готовности подчинённых: R1 – низкая готовность работника; R2 – средняя готовность работника;R3 – средняя

готовность работника; R4 – высокая готовность работника.

Директивный (авторитарный) стиль руководства (S1) соответствует низкой степени готовности работников к выполнению возложенных на них функциональных обязанностей (R1). Делегирующий стиль руководства (S4) приемлем при высокой степени готовности работников к выполнению поставленных задач (R4). Убеждающий и участвующий стили руководства (S2, S3) приемлемы при умеренной степени готовности работников к выполнению поставленных задач (R2, R3).

Таким образом: S1 = R1; S2 = R2; S3 = R3; S4 = R4.

Для правильного структурирования деятельности менеджера была предложена ролевая структура деятельности, основоположником которой является Г. Минтцберг [314]. Согласно его теории деятельность менеджера может быть разделена на три категории, в которые входят десять основных ролей. Так, к информационной категории относятся роли: наблюдатель (занимается поиском необходимых информационных ресурсов. Поиск и поддержание личных контактов, «холодных» контактов); проводник (Менеджер выполняет функцию «информационного центра» (поступление информации и дельнейшее её распределение). Сюда входит рассылка отчётов, информационных писем, телефонные звонки); оратор (речи, отчёты, служебные записки). К межличностным относятся следующие психологические роли: глава (организация и проведение мероприятий, подписание документации (сохранение ответственности), встречи важных гостей); лидер (мотивация подчинённых. Способность влиять на других, вести за собой и наставлять на правильный путь); связующее звено (Поддержание коммуникативных процессов внутри и вне организации. Определение их направления и специфики (почта, телефон, «Skype», деловые встречи)). К категории «Принятие решений» относятся такие роли менеджеров, как: предприниматель (инициация новых проектов, поиск новых идей, внедрение изменений, завоевание сторонников); «пожарный» (урегулирование конфликтных ситуаций, адаптация к кризисам); распределитель ресурсов (принятие решений касательно использования имеющихся ресурсов); участник переговоров (участие в переговорах с поставщиками, конкурентами, профсоюзами). Вся структура психологической деятельности менеджера заключается именно в способности менеджера в определенных ситуациях выполнять соответствующие данной ситуации роли.

В своей профессиональной деятельности менеджер должен обладать психологической компетентностью, быть способным осуществлять управленческую деятельность по планированию, организации, мотивации, контролю, координации, эффективному использованию ресурсов при помощи основных теорий руководства (авторитарный стиль в кризисной ситуации, демократический в повседневности, авторитарно-демократический как основа деятельности в изменчивых условиях), основных положений теории поведенческого лидерства и ситуативной концепции лидерства, способности осуществлять коммуникацию, работать в соответствии с ролевой функцией, определённой должностью и особенностью микроклимата и внешней среды организации.

По специфике управленческой деятельности менеджер наделён формальной властью, закреплённой официально. Однако власть может не делать из менеджера лидера. Лидер, в отличие от формального руководителя, отличается тем, что он обладает именно личной властью, которая делает его авторитетным в глазах других работников. Под руководством лидера, коллектив более сплочён, люди понимают важность своей работы и осуществляют свою деятельность лучшим образом.

Приложение Д

Опрос на тему: «Качества личности менеджера»

Подчеркните из списка те качества, которые, по вашему мнению, являются наиболее значимыми в профессиональной деятельности менеджера. Если данное качество отсутствует внесите его в данный список. Если вы считаете что большинство (практически все данные качества) присущи эффективному менеджеру, тогда пронумеруйте качества личности менеджера по степени важности от 1 (наиболее важное), до последнего (наименее важное, но необходимое). Пронумеровать можно как все, так и несколько отдельно взятых качеств.

Агрессивность;
Аккуратность;
Активность;
Амбициозность;
Аналитичность;
Бесконфликтность;
Верность слову;
Воля;
Высокая самооценка;
Гибкость;
Дисциплинированность;
Доброжелательность;
Добросовестность;
Доступность;
Имидж;
Инициативность;
Исполнительность;
Коллективность;
Коммуникабельность;
Корректность;
Креативность;
Лидерство;
Мужество;
Надёжность;
Напористость;
Настойчивость;
Общительность;
Оперативность;
Организованность (организаторские способности);
Осторожность;
Ответственность;
Открытость;
Правдивость;
Предприимчивость;
Презентабельность;
Привлекательность;
Работоспособность;
Решительность;
Рискованность;
Самообладание;
Самоорганизованность;
Самостоятельность;
Стремление к саморазвитию;
Сила воли;
Социальность;
Стрессоустойчивость;
Тактичность;
Творческий подход;
Терпение;
Толерантность;
Требовательность;
Трудолюбие;
Убедительность;
Уверенность в себе;
Умение слушать;
Уравновешенность;
Усидчивость;
Энергичность;
Этичность.

Другие качества

_____
_____
_____
_____

Приложение Е.1.
Блиц-опрос на тему: «Подготовка менеджера»

1. По вашему мнению, сразу по окончании обучения вы сможете работать в организации на позиции:

- ☐ Топ-менеджера;
- ☐ Middle-менеджера;
- ☐ Менеджера первого звена;
- ☐ Вне управления.

2. Как вы считаете, в вашем профессиональном обучении изучаемые предметы дают необходимые знания?

- ☐ Часть предметов дает необходимые знания;
- ☐ Практически все предметы играют важнейшую роль;
- ☐ Не все изучаемые предметы необходимы в будущей деятельности;
- ☐ Затрудняюсь дать ответ.

3. Какую реальную, а не формальную функцию играю для вас занятия в процессе обучения?

- ☐ Основа для саморазвития;
- ☐ Формируют социальные (дружеские, деловые) отношения;
- ☐ Формируют знания, умения и навыки;
- ☐ Затрудняюсь дать ответ.

Приложение Е.2.
Блиц-опрос на тему: «Особенности деятельности менеджера»

1. Вы считаете вашу подготовленность к профессиональной деятельности достаточной?
- ☐ Да;
- ☐ Нет.

2. Вас всё устраивает в вашем профессиональном обучении?
- ☐ Да;
- ☐ Нет.

3. По вашему мнению, понятия «лидер» (государства, коллектива, компании, отдельно взятой системы) и «менеджер» являются синонимами?
- ☐ Да, без сомнения;
- ☐ Скорее «да», чем «нет»;
- ☐ Скорее «нет», чем «да»;
- ☐ Нет.

4. По вашему мнению, в деятельность менеджера входит педагогическая работа?
- ☐ Да, без сомнения;
- ☐ Скорее «да», чем «нет»;
- ☐ Скорее «нет», чем «да»;
- ☐ Нет.

5. По вашему мнению, значимость жизненного успеха зависит от владения менеджером личностными и деловыми качествами в профессиональной деятельности?
- ☐ Да, без сомнения;
- ☐ Скорее «да», чем «нет»;
- ☐ Скорее «нет», чем «да»;
- ☐ Нет.

6. Считаете ли вы необходимым формирование личностно-деловых качеств у будущих менеджеров?
- ☐ Да;
- ☐ Нет;
- ☐ Затрудняюсь ответить.

Приложение Ж
Тест «Общительный ли вы человек?» (составитель А. В. Боровский)

Инструкция:

Прочитайте тест и подберите те ответы, которые более всего соответствуют манере вашего поведения. Выделите (подчеркните, обведите) каждый ответ.

Тест:

1. Если вы получи приглашение в гости от человека, которому вы не симпатизируете, примите ли вы данное приглашение?

а) да;
б) в исключительном случае;
в) нет.

2. Если в гостях вы будете вынуждены сидеть рядом со своим врагом, то как вы поступите?

а) не будете обращать на него внимания;
б) будете отвечать только на его вопросы;
в) попытаетесь начать непринуждённый разговор.

3. Представьте себе, что вы только что собирались позвонить во входную дверь квартиры. Что вы будете делать, если услышите, что в квартире начался семейный спор?

а) все-таки позвоните;
б) дождётесь окончания спора;
в) уйдёте.

4. Если вам в гостях предложат нелюбимое блюдо, то, что вы сделаете?

а) съедите блюдо, не смотря на отвращение;
б) скажете, что нее можете его съесть;
в) скажете, что у вас нет аппетита.

5. Какой бутерброд со стола вы выберите?

а) самый лучший;
б) самый маленький;
в) ближайший к вам.

6. Что вы будете делать, если в компании наступит перерыв в разговоре?

а) будете ждать, пока кто-нибудь не начнёт новую тему разговора;
б) не будете доживаться и сами найдёте какую-нибудь тему.

7. Вы попали в неприятное положение, на работе или в каких-нибудь других условиях. Расскажите ли вы об этом вашим знакомым?

а) обязательно;
б) только друзьям;
в) никому.

8. Добавляете ли вы от себя рассказы, которые услышали от других?

а) да;
б) с очень незначительными «улучшениями»;
в) почти нет.

9. Имеете ли вы с собой фотографию человека, которого вы любите и показываете ли вы её другим?

а) да;
б) иногда;

в) нет.

10. Что вы делаете, если, будучи в компании, не понимаете рассказанной шутки?
а) смеетесь вместе со всеми;
б) остаётесь серьёзным;
в) попросите, чтобы кто-нибудь объяснил смысл этой шутки.

11. Что вы будете делать, если, будучи в компании вы почувствуете головную боль?
а) тихо терпите;
б) попросите таблетку;
в) идёте домой.

12. Находясь в гостях, вы узнаёте, что по телевизору должна начаться программа, которая интересна только вам. Каковы ваши действия?
а) попросите хозяина, чтобы он включил телевизор;
б) начнёте смотреть телепередачу в соседней комнате, чтобы не помешать гостям.

13. Находясь в гостях вы чувствуете себя лучше:
а) когда развлекаете гостей;
б) когда вас развлекают другие.

14. Определяете ли вы заранее, как долго вы можете оставаться в гостях?
а) нет;
б) иногда;
в) да.

15. Представьте себе, что корреспондент берёт у вас интервью, вы:
а) будете довольны, если интервью с вами опубликуют;
б) хотели бы, чтобы это было в прошлом.

16. Способны ли вы беспристрастно относиться к людям, которых не можете терпеть?
а) безусловно;
б) только в виде исключения;
в) не задумывались над таким вопросом.

17. Соглашаетесь ли вы с мнением людей, даже если оно справедливо, но для вас неблагоприятно?
а) не всегда;
б) только если оно подтверждает ваше мнение;
в) а, собственно говоря, зачем это делать.

18. Если вы знаете стихи, будете ли вы читать их в обществе?
а) с удовольствием;
б) если об этом попросят;
в) не буду.

19. Представьте себе, что вы живёте во времена графа Монтекристо, сидите в подземной тюрьме, в одиночной камере, и в один из дней узнаёте, что ваш злейший враг сидит в соседней камере. Когда вы начнёте с ним перестукиваться?
а) как можно скорее;
б) когда не смогу терпеть одиночества;
в) никогда.

20. Есть ли у вас привычка встречать новый год на главной площади города?

а) да;
б) нет;
в) под новый год я всегда сплю.

Обработка результатов:

Таблица для оценивания ответов теста

№	а)	б)	в)
1.	20	5	0
2.	0	5	25
3.	5	10	0
4.	10	0	5
5.	0	5	10
6.	5	15	–
7.	30	5	0
8.	15	5	0
9.	0	5	10
10.	0	5	10
11.	0	5	10
12.	0	5	10
13.	20	5	–
14.	0	5	15
15.	10	0	5
16.	15	5	0
17.	25	5	0
18.	0	5	10
19.	0	5	10
20.	20	5	0

В результате подсчёта балов согласно таблице вы можете отнести себя к одной из пяти групп:

1. **280 – 300 баллов.**

Возможно, вы не всегда внимательно читали вопросы или же неискренне на них отвечали. Сделаете вторую попытку.

2. **200 – 280 баллов.**

Вы должны быть довольны собой. Ваши общественные способности хорошо сформированы. Вы охотно проводите время с людьми и являетесь желаемым участником любого общества. Из вас получился хороший рассказчик, у вас живой ум, вы впечатлительны. Вы часто становитесь центром общества.

3. **100 – 200 баллов.**

Ваше отношение к общественной жизни сложно оценить. Так, с одной стороны вы обладаете необходимыми свойствами и склонностями, которые делают вас приятным членом общества. Однако, с другой стороны прочие ваши качества тормозят первые. Вы можете семя чувствовать в обществе удовлетворительно. Но, вам не легко удаётся приспосабливаться к любому окружению. Также, это касается и вашего настроения. Но среди симпатичных вам людей вы проводите очень приятные часы.

4. **50 – 100 баллов.**

Как правило, вы любите одиночество. В узком кругу (семья, друзья) вы чувствуете себя гораздо лучше, чем в большой компании. Не расстраивайтесь, ведь многие знаменитые и успешные люди, вошедшие в историю, принадлежат к этой группе людей.

5. **50 баллов и менее.**

Полученный результат не велик. Вам нужно стараться быть общительней. Изменяйтесь.

Приложение 3
Тест «Умение вести деловое общение»

Пояснение:

Многие руководители ведут себя по-разному выступая на совещаниях. Так, одни руководители безапелляционны и настойчивы в своём поведении, другие отличаются скромностью и мягкостью. Так, и одно и другое поведение может быть эффективным или же неудачным в зависимости из ситуации. К несчастью, большая часть менеджеров не меняет свой стиль деловой дискуссии. К счастью, однако, в глубине души любой человек жаждет самосовершенствования. Начать следует с самооценки. Данный тест составлен на основе теста из чехословацкого журнала «Модерни ржизени».

Инструкция:

Тест состоит из 40 пунктов. Оцените каждое утверждение, которое в наибольшей мере соответствует вашему мнению, или же наиболее к нему приближен. Свои ответы проставьте напротив утверждения в соответствующей колонке.

Тест:

№	Содержание утверждений	Да, так всегда	Да, как правило	Неопределенная оценка	Нет, как правило	Нет, так не бывает
		Оценка				
		5	4	3	2	1
1.	Даю подчинённым нужные поручения, даже если присутствует опасность, и даже если при невыполнении задания меня будут критиковать					
2.	У меня всегда много идей и планов					
3.	Я прислушиваюсь к замечаниям других					
4.	Мне, в основном, удаётся привести логически верные аргументы при обсуждении					
5.	Я настраиваю сотрудников на самостоятельное решение задач					
6.	Если меня критикуют, то я защищаюсь, не смотря ни на что					
7.	Когда другие приводят свои доводы я всегда прислушиваюсь					
8.	Я строю планы заранее, для того чтобы провести мероприятие					
9.	Свои ошибки я по большей части признаю					
10.	Я предлагаю альтернативы к предложениям других					

11.	Защищаю тех, у кого есть трудности					
12.	Высказываю свои мысли максимально убедительно					
13.	Мой энтузиазм заразителен					
14.	Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить в проект решения					
15.	Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах					
16.	Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы					
17.	Ясно выражаю свои мысли					
18.	Я всегда признаюсь в том, что не всё знаю					
19.	Энергично защищаю свои взгляды					
20.	Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими					
21.	Я всегда продумываю то как могут ответить другие, и ищу контраргументы					
22.	Я помогаю другим советом, как организовать свой труд					
23.	Увлекаясь своим проектом я обычно не беспокоюсь о чужих работах					
24.	Я прислушиваюсь к тем, кто имеет другую точку зрения, отличающуюся от моей собственной					
25.	Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого					
26.	Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной					
27.	Открыто говорю о своих надеждах					
28.	Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов					
29.	Я понимаю чувства других людей					
30.	Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие					
31.	Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику					
32.	Излагаю свои мысли системно					

33.	Помогаю другим получить слово					
34.	Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях					
35.	Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей					
36.	Как правило, я никого не перебиваю					
37.	Не притворяюсь в том, что уверен в своей точке зрения, если это не так.					
38.	Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать					
39.	Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу					
40.	Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.					

Обработка результатов:

5 баллов – ответ: «да, так всегда»;
4 балла – ответ: «да, как правило»;
3 балла – ответ: «неопределенная оценка»;
2 балла – ответ: «нет, как правило»;
1 балл – ответ: «нет, так не бывает».

Далее сложите оценки за утверждения №№: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Так, мы определяем сумму «А» (от 20 до 100 баллов). Для того чтобы получить сумму «В» сложите баллы остальных утверждений (№№: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38,39). Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100 баллов.

Результат данного теста определяет ваше поведение (дипломатическое или авторитарное):

– если сумма «А» превышает хотя бы на 10 баллов сумму «В», то большая часть людей должна считать вас хорошим дипломатом.

– в случае если сумма «В» больше, хотя бы на 10 баллов, то вы способны вести дискуссию бесцеремонно, властно и авторитарно.

– если разница между суммами меньше 10 баллов, то ваше поведение сложно оценить. Эта оценка может быть как положительной так и отрицательной.

Многие психологи, работающие на предприятиях отмечают, что данные стили ведения делового совещания теоретически могут привести к успеху. Однако согласно данному тесту определяется постоянное проведение совещаний. Так, авторитарное ведение совещания следует отнести к

нежелательным исключениям, особенно если его участникам необходимо работать совместно в будущем. В противном случае вам не сможет помочь даже дипломатичный подход.

Приложение И
Методика КОС Б. Федоришина и В. Синявского

Инструкция:

Предложенная вашему вниманию методика состоит из 40 вопросов, на каждый из которых, вам необходимо дать ответ. Желательно чтобы вы не воздерживались стандартными стереотипами общества, а давали наиболее открытый и свободный ответ. Таким образом, вам необходимо на данный вопрос, если вы отвечаете позитивно поставить в соответствующей колонке таблицы знак “плюс”, если вы отвечаете отрицательно – знак “минус”.

Большинство вопросов не отражают всю полноту возможной ситуации, и её различных вариаций, поэтому для полноты правдивости ответа необходимо представить указанную ситуацию, «проиграть» её сценарий.

Старайтесь отвечать как можно быстрее и не задерживаться долго на каждом вопросе. Читая вопрос, обратите внимание на его первые слова, именно с ними вы согласуете ваше отношение к ответу.

Вопросы:

1. Много ли у вас друзей, которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли у вас, получается, убедить ваших друзей в том, что ваша точка зрения является наиболее правильной?
3. Долго ли вы чувствуете обиду на друга?
4. Всегда ли вам тяжело ориентироваться в критической ситуации?
5. Желаете ли вы заводить новые контакты с разными людьми?
6. Любите ли вы заниматься работой в обществе?
7. Приятней ли вам проводить время с книгой, чем с другим занятием или же людьми?
8. Легко ли вы отменяете свои планы, если на их пути возникли препятствия?
9. Получается ли у вас с лёгкостью устанавливать контакты с людьми, которые вас старше?
10. Любили ли вы в юном возрасте придумывать и организовывать со своими товарищами игры?
11. Тяжело ли вы включаетесь в новую компанию?
12. Часто ли вы откладываете сегодняшние дела на завтра?
13. Легко ли вы устанавливаете контакт с незнакомцами?
14. Стремитесь ли вы к тому, чтобы ваши знакомые принимали ваше мнение?
15. Тяжело ли вам освоиться в новом коллективе?
16. Правильно ли считать, что у вас не бывает конфликтов с вашими знакомыми и друзьями, если они не выполнили свои обязанности?
17. Правильно ли считать, что вы при удобном случае стремитесь познакомится, завести разговор с незнакомым человеком?
18. Часто ли вы берёте на себя инициативу в важных делах?
19. Правильно ли считать, что вас раздражают близкие люди и знакомые, и соответственно вам хочется побыть наедине?
20. Правда ли то, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?

Таблица для ответов:

Первый столбец		**Второй столбец**		**Третий столбец**		**Четвёртый столбец**	
№ вопроса	*Ответ*	*№ вопроса*	*Ответ*	*№ вопроса*	*Ответ*	*№ вопроса*	*Ответ*
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	

21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	

Обработка результатов:

Для обработки результатов необходимо сравнить ответы обучающихся с дешифратором методики, подсчитать количество совпадений отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям.

Дешифратор:

Коммуникативные склонности:

- положительные ответы – вопросы 1-го столбца;
- отрицательные ответы – вопросы 3-го столбца.

Организаторские склонности:

- положительные – вопросы 2-го столбца;
- отрицательные – вопросы 4-го столбца.

Далее необходимо определить оценочные коэффициенты коммуникативных (Кк) и организаторских (Ко) склонностей, как отношения суммы совпадающих ответов по коммуникативным склонностям (Кх), организаторским склонностям (Ох) к максимально возможному числу совпадений (20), по следующим расчётам:

Кк = Кх / 20

Ко = Ох / 20

Для правильной оценки результатов теста следует сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками. Для этого следует воспользоваться шкалой оценок коммуникативных и организаторских склонностей:

$К_к$	$К_о$	Шкальная оценка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0.56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Интерпретация результатов:

- 1 балл – низкий уровень организаторских и коммуникативных склонностей;
- 2 балла – организаторские и коммуникативные склонности находятся на уроне ниже среднего. Такие люди не ищут новых кругов общения и им свойственно чувствовать себя зажато в новой компании, предпочитают проводить время с самим собой; им сложно выступать перед аудиторией, они плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не способны отстаивать собственное мнение;
- 3 балла – организаторские и коммуникативные склонности находятся на среднем уровне. Такие люди стремятся к контактам с людьми, стараются расширять круг знакомств. Они способны отстаивать свое мнение, способны планировать свой распорядок дня, но потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью;
- 4 балла – организаторские и коммуникативные склонности находятся на высоком уровне. Такие люди хорошо ориентируются в ситуации и не теряются в новой обстановке, умеют быстро находить новый круг общения, склонны к общественной деятельности, как правило, таким людям свойственно помогать друзьям и близким, проявлять инициативу в общении;
- 5 баллов – организаторские и коммуникативные способности находятся на очень высоком уровне. Таким людям свойственно испытывать недостаток в организаторских и коммуникативных проявлениях, они стремятся к общению и коллективной деятельности, способны быстрее других ориентироваться в проблемных ситуациях, им свойственно вести себя непринуждённо, даже в новой компании, инициативны, им характерно организовывать коллективные мероприятия.

Приложение К
Методика диагностики межличностных отношений (Тест Т. Лири)

Инструкция:

Данная методика состоит из 128 вопросов. Необходимо внимательно прочесть все вопросы и подумать относятся ли они к вашему представлению о себе. Если вы считаете, что утверждение соответствует вашему состоянию, то перечеркните или обведите ту цифру (в таблице), которая соответствует этому утверждению. Если вы считаете, что утверждение не относится к вам, или вы сомневаетесь, то не нужно делать никаких пометок. Таким образом, вы заполняете первую таблицу. Вторая таблица показывает то состояние, к которому вы стремитесь (каким вы желали бы стать). Постарайтесь проявить максимальную внимательность и откровенность.

Актуальное «Я» (Какой я человек)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.
33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.
41.	42.	43.	44.	45.	46.	47.	48.
49.	50.	51.	52.	53.	54.	55.	56.
57.	58.	59.	60.	61.	62.	63.	64.
65.	66.	67.	68.	69.	70.	71.	72.
73.	74.	75.	76.	77.	78.	79.	80.
81.	82.	83.	84.	85.	86.	87.	88.
89.	90.	91.	92.	93.	94.	95.	96.
97.	98.	99.	100.	101.	102.	103.	104.
105.	106.	107.	108.	109.	110.	111.	112.
113.	114.	115.	116.	117.	118.	119.	120.
121.	122.	123.	124.	125.	126.	127.	128.

Идеальное «Я» (Каким бы вы хотели быть?)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.
33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.
41.	42.	43.	44.	45.	46.	47.	48.
49.	50.	51.	52.	53.	54.	55.	56.
57.	58.	59.	60.	61.	62.	63.	64.
65.	66.	67.	68.	69.	70.	71.	72.
73.	74.	75.	76.	77.	78.	79.	80.
81.	82.	83.	84.	85.	86.	87.	88.
89.	90.	91.	92.	93.	94.	95.	96.
97.	98.	99.	100.	101.	102.	103.	104.
105.	106.	107.	108.	109.	110.	111.	112.
113.	114.	115.	116.	117.	118.	119.	120.
121.	122.	123.	124.	125.	126.	127.	128.

Текст опросника:

1. Другие люди думают о нем благосклонно;
2. Производит впечатление на окружающих;
3. Умеет распоряжаться, отдавать приказы;
4. Умеет настоять на своем;
5. Обладает чувством достоинства;
6. Независимый;
7. Способен сам позаботиться о себе ;
8. Может проявлять безразличие;
9. Способен быть суровым;
10. Строгий, но справедливый;
11. Может быть искренним;
12. Критичен к другим;
13. Любит поплакаться;
14. Часто печален;
15. Способен проявлять недоверие;
16. Часто разочаровывается;
17. Способен быть критичным к себе;
18. Способен признать свою неправоту;
19. Охотно подчиняется;
20. Уступчивый;
21. Благодарный;
22. Восхищающийся, склонный к подражанию;
23. Уважительный;
24. Ищущий одобрения;
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи;
26. Стремится ужиться с другими;
27. Дружелюбный, доброжелательный;
28. Внимательный, ласковый;
29. Деликатный;
30. Ободряющий;
31. Отзывчивый на призывы о помощи;
32. Бескорыстный;
33. Способен вызывать восхищение;
34. Пользуется у других уважением;
35. Обладает талантом руководителя;
36. Любит ответственность;
37. Уверен в себе;
38. Самоуверен, напорист;
39. Деловитый, практичный;
40. Любит соревноваться;
41. Стойкий и упорный, где надо;
42. Неумолимый, но беспристрастный;
43. Раздражительный;
44. Открытый, прямолинейный;
45. Не любит и не терпит, когда им командуют;
46. Скептичен;
47. На него трудно произвести впечатление;
48. Обидчивый, щепетильный;
49. Легко смущается;
50. Неуверенный в себе;
51. Уступчивый;
52. Скромный;
53. Часто прибегает к помощи других людей;
54. Очень почитает авторитеты;
55. Охотно принимает советы;
56. Доверчив и стремится радовать других;
57. Всегда любезен в обхождении;
58. Дорожит мнением окружающих;
59. Общительный, уживчивый;
60. Добросердечный;
61. Добрый, вселяющий уверенность;
62. Нежный, мягкосердечный;
63. Любит заботиться о других;
64. Бескорыстный, щедрый;
65. Любит давать советы;
66. Производит впечатление значительного человека;
67. Начальственно повелительный;
68. Властный;
69. Хвастливый;
70. Надменный и самодовольный;
71. Думает только о себе;
72. Хитрый, расчетливый;
73. Нетерпим к ошибкам других;
74. Корыстный;
75. Откровенный;
76. Часто недружелюбен;
77. Озлобленный;
78. Жалобщик;
79. Ревнивый;
80. Долго помнит свои обиды;
81. Самобичующий;
82. Застенчивый;
83. Безынициативный;

84. Кроткий;
85. Зависимый, несамостоятельный;
86. Любит подчиняться;
87. Предоставляет другим принимать решения;
88. Легко попадает впросак;
89. Легко поддается влиянию друзей;
90. Готов довериться любому;
91. Благорасположен ко всем без разбора;
92. Всем симпатизирует;
93. Прощает все;
94. Переполнен чрезмерным сочувствием;
95. Великодушен, терпим к недостаткам;
96. Стремится покровительствовать;
97. Стремится к успеху;
98. Ожидает восхищения от каждого;
99. Распоряжается другими;
100. Деспотичный;
101. Сноб, судит о людях лишь по рангу и достатку;
102. Тщеславный;
103. Эгоистичный;
104. Холодный, черствый;
105. Язвительный, насмешливый;
106. Злой, жестокий;
107. Часто гневлив;
108. Бесчувственный, равнодушный;
109. Злопамятный;
110. Проникнут духом противоречия;
111. Упрямый;
112. Недоверчивый, подозрительный;
113. Робкий;
114. Стыдливый;
115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться;
116. Мягкотелый;
117. Почти никогда никому не возражает;
118. Навязчивый;
119. Любит, чтобы его опекали;
120. Чрезмерно доверчив;
121. Стремится сыскать расположение каждого;
122. Со всеми соглашается;
123. Всегда дружелюбен;
124. Любит всех;
125. Слишком снисходителен к окружающим;
126. Старается утешить каждого;
127. Заботится о других в ущерб себе;
128. Портит людей чрезмерной добротой.

Обработка результатов:

Обработку результатов следует разбить на три этапа. На первом необходимо осуществить подсчет баллов по каждой октанте, для этого следует воспользоваться ключом.

Ключи:

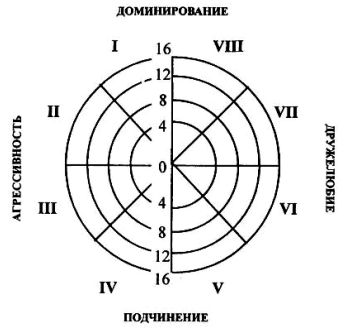
1. Авторитарный: 1–4, 33–36, 65–68, 97–100;
2. Эгоистичный: 5–8, 37–40, 69–72, 101–104;
3. Агрессивный: 9–12, 41–44, 73–76, 105–108;
4. Подозрительный: 13–16, 45–48, 77–80, 109–112;
5. Подчиняемый: 17–20, 49–52, 81–84, 113–116;
6. Зависимый: 21–24, 53–56, 85–88, 117–120;
7. Дружелюбный: 25–28, 57–60, 89–92, 121–124;
8. Альтруистический: 29–32, 61–64, 93–96, 125–128.

На следующем этапе обработки результатов полученные баллы переносятся на дискограмму, при этом расстояние от центра круга соответствует числу баллов по данной октанте (от 0 до 16). Концы полученных векторов соединяются линиями и образуют профиль, отражающий представление о личности будущего менеджера. Для каждого представления строится отдельная дискограмма по выраженности признаков каждой октанты.

На следующем (третьем) этапе при помощи расчётов определяются показатели по двум основным параметрам «Доминирование» и «Дружелюбие»:

- **Доминирование** = (I – V) + 0,7 x (VIII + II – IV – VI);
- **Дружелюбие** = (VII – III) + 0,7 x (VIII – II – IV + VI).

Анализ отличий осуществляется путём сравнения дискограмм. Это необходимо для того, чтобы оценить различия между представлениями разных людей. Так, система из баллов по 16 межличностным показателям трансформируется в два цифровых индекса, которые характеризуют представление субъекта по обозначенным характеристикам. Так, проводится анализ личностного профиля (отношение к окружению).



Интерпретация результатов

Расчёт баллов осуществляется отдельно для каждого обучающегося. Основным признаком нарушения нормальных отношений с определенным лицом является разрыв между представлениями человека о нем и его желаемом образе в качестве собеседника. Максимально возможная оценка – 16 баллов. Баллы могут быть разделены на четыре степени характеристики отношения:

Баллы	Тип поведения
0-4 балла – низкая	Низкое авторитарное поведение
5-8 баллов –умеренная	Умеренное
9-12 баллов – высокая	Экстремальное поведение
13-16 баллов – экстремальная	Патологическое поведение

Положительное значение по шкале «доминирование» характеризует выраженное стремление человека к лидерству в общении и доминированию над собеседником. Отрицательное значение характеризует способность к подчинению, отказу от лидерства, ответственности.

Положительное значение по шкале «дружелюбие» характеризует стремление личности к установлению дружелюбных отношений, желанию сотрудничать с окружающими людьми. Отрицательное значение характерно для агрессивно-конкурентной позиции человека, что мешает сотрудничеству и совместной деятельности.

Наиболее заштрихованные октанты дискограммы соответствуют преобладающему стилю межличностных отношений будущего менеджера. Показатели более 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Отметки превышающие 8 баллов, свидетельствуют об акцентуации свойств,

выявляемых данным октантом. Те показатели, которые достигают уровня 14-16 баллов, характеризуют наличие трудностей в социальной адаптации. Низкие показатели по всем возможным октантам (0-3 балла) являются результатом скрытности и неоткровенности обучающегося. Если в психограмме отсутствуют октанты, заштрихованные выше 4-х баллов, то полученные данные сомнительны, возможно, обучающийся не расположен к откровенности.

Первые четыре типа межличностных отношений (октанты 1-4) отражают склонность обучающегося к лидерству и доминированию, способностью отстаивать собственное мнение в конфликте. Другие четыре октанта (5-8) – демонстрируют преобладание конформных установок, как правило, такие обучающиеся неуверенны в себе, зависимы от мнения окружающих, способны идти на компромисс.

Неудовлетворенность характерна для обучающихся с низкой самооценкой (5, 6, 7 октанты), а также для тех, кто находящихся в ситуации затянувшегося конфликта (4 октанта). Преобладание 1 и 5 октант характерно для обучающихся с проблемой болезненного самолюбия индивида, возможной авторитарности и жёсткости; 4 и 8 – характеризует конфликт между стремлением к коллективному признанию и враждебностью; 3 и 7 – отражают борьбу мотивов самоутверждения и аффилиации; 2 и 6 – характеризуют проблему независимости-подчиняемости будущего менеджера (данная проблема, как правило, появляется в учебной или производственной ситуации, вынуждающей индивида повиноваться вопреки внутреннему протесту).

Будущие менеджеры с доминантными, агрессивными, независимыми характеристиками поведения реже проявляют неудовлетворённость своим характером и отношениями с окружающими, однако у подобных индивидов может выявляться тенденция к совершенствованию стиля взаимодействия с окружением.

Типы межличностных отношений:

I. Авторитарный тип

13-16 – авторитарный, жёсткий, деспотический характер. Данный тип характерен для сильной личности, которая стремиться к лидерству во всех видах групповой деятельности. Личности такого типа способны всех поучать, полагаются только на своё мнение, и не умеют прислушиваться к советам. Окружение понимает данную авторитарность, но принимает её;

9-12 – авторитетная личность, лидер, доминантная и энергичная особа, как правило, компетентная, которая любит давать советы, но требует к себе уважения;

0-8 – характеризует не обязательно лидера, но уверенного в себе человека, не менее упорного и настойчивого.

II. Эгоистичный тип

13-16 – личность такого типа стремится быть над всеми, но и в то же время одновременно в стороне от всех. Такой индивид, как правило, самовлюбленный, расчетливый, независимый, любящий себя. Такие обучающиеся склонны переносить дела и ответственность на окружающих и, как правило, относятся к ним немного отчужденно. Люди такого типа хвастливы, самодовольны и могут быть заносчивы;

0-12 – индивиды такого типа эгоистичны и направлены только на себя;

III. Агрессивный тип

13-16 – индивиды данного типа жестки и враждебны к окружающим, могут быть резки, и агрессивны вплоть до асоциального поведения;

9-12 – такие обучающиеся требовательны, прямолинейны, откровенны,

могут быть строги и резки в оценке деятельности других людей. Как правило, люди такого типа непримиримы и склонны во многих проблемах обвинять окружающих, тип поведения: насмешливый, ироничный, но раздражительный;

0-8 – личность такого типа упряма, упорна, настойчива и энергична.

IV. Подозрительный тип

13-16 – такие индивиды отчуждены по отношению к враждебному миру, подозрительны и обидчивы; склонны к сомнению во всех ситуациях внешней среды; они могут быть злопамятны, постоянно на всех жаловаться, всем недовольны (шизоидный тип характера);

9-12 – такие обучающиеся критичны, необщительны и могут испытывать трудности в интерперсональных контактах из-за неуверенности в себе, подозрительности и боязни плохого отношения. Люди с подобными характеристиками замкнуты, скептичны, могут быть разочарованы в других. Как правило, они скрытны, свой негативизм проявляют в вербальной агрессии;

0-8 – критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

V. Подчиняемый тип

13-16 – покорный тип индивида, склонный к самоунижению, слабовольный, способный уступать людям и во всем, всегда ставит себя на последнее место и постоянно критикует себя, как правило, пассивный, но стремится найти опору в более сильном человеке;

9-12 – застенчивый тип, как правило, легко смущается, склонен подчиняться более сильному индивиду без учета ситуации;

0-8 – скромный тип личности, робкий, уступчивый и эмоционально сдержанный, такой человек способен подчиняться, как правило, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

VI. Зависимый тип

13-16 – излишне неуверенный в себе тип индивида, имеет навязчивые страхи, тревожен, поэтому зависим от других, особенно от мнения окружающих;

9-12 – послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы;

0-8 – конформный и мягкий тип индивида, ожидает помощи и советов от окружающих, как правило, доверчив и склонен к восхищению, вежлив.

VII. Дружелюбный тип

9-16 – дружелюбный и любезный со всеми тип личности. Такие люди ориентированы на принятие и социальное одобрение; стараются удовлетворить требования всех, стремятся к целям микрогрупп, имеют развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильны.

0-8 – индивид склонный к сотрудничеству и кооперации с окружающими, гибкок и компромиссен при решении проблем, в конфликтных ситуациях. Такой человек стремится быть в согласии с мнением окружающих.

VIII. Альтруистический тип

9-16 – гиперответственный тип личности, всегда способен принести в жертву свои интересы, стремится помочь всем, может быть навязчив в своей помощи и чрезмерно активен по отношению к окружающим, способен принимать на себя чужую ответственность (зачастую данный тип личности может характеризовать «маску» которая скрывает личность противоположного, агрессивного типа).

0-8 – тип личности ответственный по отношению к людям, как правило, деликатный, мягкий и добрый, способен проявлять сострадание, симпатию, заботу и ласку. Такие люди могут быть бескорыстны и отзывчивы.

Исходя из полученных данных также можно определить, что типы межличностных отношений (1, 2, 3, 4) характеризуются преобладанием неконформных тенденций и склонностью к конфликтности (3, 4), значимостью собственного мнения во внутренней среде индивида, упорной борьбе в отстаивании собственного мнения, тенденцией к лидерству и доминированию (1, 2).

Другие типы межличностных отношений (5, 6, 7, 8) характеризуют преобладание конформных установок, бесконфликтность в отношениях в коллективе (7, 8), однако это также может характеризовать неуверенность в себе, зависимостью от чужого мнения, а также склонность к компромиссам (5, 6).

Приложение Л
Тест описания поведения К. Томаса

Описание и инструкция:

В целях определения типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас определил двухмерную модель регулирования конфликтов. Согласно данной модели основными факторами конфликта являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость (акцент на защите собственных интересов). В соответствии с данными измерениями К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов (рис. 2.3.):

- соревнование (конкуренция) – стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим;
- приспособление – противоположность соперничеству, принесение собственных интересов в жертву;
- компромисс – обоюдное соглашение;
- избегание – отсутствие желания взаимодействовать с людьми;
- сотрудничество – соглашение между сторонами, которое является для них взаимовыгодным.

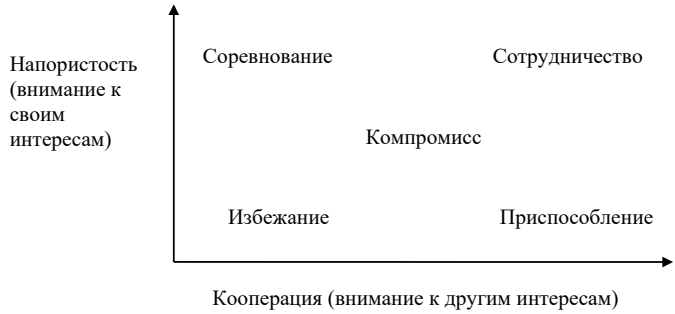


Рис. 2.3. Основные способы регулирования конфликтов (К. Томас)

Согласно мнению К. Томаса при избегании конфликта только в случае сотрудничества стороны оказываются в выигрыше. Так, при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; соревнование (конкуренция) между людьми, приспособление и компромисс означают то, что один из участников выигрывает, а другой наоборот проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки.

Согласно тесту по выявлению типичных форм поведения каждый из пяти перечисленных возможных вариантов характеризуется 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. Так, в тесте они сгруппированы на 30 пар, в каждой из которых обучающемуся следует выбрать то суждение, которое для него наиболее характерно.

Тест:

№	Утверждение
1.	А. Иногда я даю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
	Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны
2.	А. Я стараюсь найти компромиссное решение
	Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая собственные интересы и интересы другой стороны
3.	А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
	Б. Я стараюсь успокоить другого, в целях сохранения отношений
4.	А. Я стараюсь прийти к компромиссу
	Б. Мне бывает свойственно жертвовать собственными интересами ради интересов другого человека
5.	А. Улаживая спорную ситуацию, я стараюсь заручится поддержкой
	Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности
6.	А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя
	Б. Я стараюсь добиться своего
7.	А. Мне свойственно откладывать решение спорного вопроса на более поздний срок, для того чтобы решить его окончательно
	Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого
8.	А. Как правило я настойчиво стремлюсь добиться своего
	Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы
9.	А. Мне кажется, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
	Б. Как правило я прилагаю усилия, чтобы добиться своего
10.	А. Мне свойственно стремление твёрдо достигать своего
	Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение
11.	А. Первым делом я стараюсь выяснить содержание всех затронутых интересов и вопросов сторон
	Б. Я стараюсь успокоить другого, главным образом для того, чтобы сохранить наши отношения
12.	А. Я стараюсь не занимать позицию, которая может вызвать споры
	Б. Мне свойственно дать возможность другому человеку остаться при своём мнении, если он также идёт мне на встречу
13.	А. Я предлагаю среднюю позицию
	Б. Как правило я настаиваю на том, чтобы было сделано по-моему
14.	А. Я всегда отмечаю свою точку зрения и спрашиваю человека о его взглядах
	Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
15.	А. Я стараюсь успокоить другого, главным образом для того, чтобы сохранить наши отношения
	Б. Как правило я прилагаю усилия для того, чтобы сделать всё необходимое и избежать напряжённости
16.	А. Как правило я стараюсь не задеть чувств другого
	Б. Как правило я пытаюсь убедить другую сторону в преимуществах собственной позиции
17.	А. Как правило я настойчиво добиваюсь своего
	Б. Я бросаю все силы на то, чтобы избежать бесполезной напряжённости

18.	А. Я дам возможность человеку настоять на своем, если это сделает его счастливым
	Б. Как правило я даю возможность другому человеку в чём-то остаться при своём мнении, но при условии того, что он идёт мне на встречу
19.	А. Первым делом я стараюсь выяснить содержание всех затронутых интересов и вопросов сторон
	Б. Мне свойственно откладывать решение спорного вопроса на более поздний срок, для того чтобы решить его окончательно
20.	А. Я стараюсь немедленно преодолеть разноглася
	Б. Я стремлюсь к тому, чтобы сочетанию выгод и потерь было наиболее лучшим для всех сторон
21.	А. Участвуя в переговорах, я стараюсь внимательно относится к желаниям другой стороны
	Б. Обычно я стараюсь прибегать к прямому обсуждению проблемы
22.	А. Мне свойственно занимать позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другой стороны
	Б. Я отстаиваю свои желания
23.	А. Как правило я стараюсь удовлетворить желания каждого
	Б. Иногда я даю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24.	А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям
	Б. Я стараюсь убедить другую сторону прийти к компромиссу
25.	А. Как правило я пытаюсь доказать другой стороне логику и преимущества моих взглядов
	Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого
26.	А. Я предлагаю среднюю позицию
	Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27.	А. Я стараюсь избежать позиции, которая может вызвать спор
	Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28.	А. Как правило я настойчиво стремлюсь добиться своего
	Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другой стороны
29.	А. Я предлагаю среднюю позицию
	Б. Мне кажется, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30.	А. Я стараюсь не задеть чувств другого
	Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха

Общее количество баллов по каждой шкале даёт представление о выраженности тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Ключи к тесту:

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособ-ление
1.				**А**	**Б**
2.		**Б**	**А**		
3.	**А**				**Б**
4.			**А**		**Б**
5.					
6.	**Б**			**А**	
7.			**Б**	**А**	
8.	**А**	**Б**			
9.	**Б**			**А**	
10.	**А**		**Б**		
11.	**А**				**Б**
12.				**Б**	**А**
13.	**Б**		**А**		
14.	**Б**	**А**			
15.				**Б**	**А**
16.	**Б**				**А**
17.	**А**			**Б**	
18.			**Б**		**А**
19.		**А**		**Б**	
20.		**А**	**Б**		
21.		**Б**			**А**
22.	**Б**		**А**		
23.		**А**		**Б**	
24.			**Б**		**А**
25.	**А**				**Б**
26.		**Б**	**А**		
27.				**А**	**Б**
28.	**А**	**Б**			
29.			**А**	**Б**	
30.			**А**	**Б**	

Приложение М
Тест-опросник диагностики лидерства
(Е. Жариков и Е. Крушельницкий)

Инструкция:

Данный тест состоит из 50 вопросов и утверждений. На вопросы необходимо отвечать «Да» или «Нет» или согласиться с одним из указанных мнений. Среднего значения в ответах не предусмотрено. Не следует долго задумываться над каждым из высказываний. Если сомневаетесь, все-таки обведите один из вариантов ответа, тот альтернативный вариант, к которому Вы более всего склонны.

Тест:

1. Вы часто бываете в центре внимания?
а) да;
б) нет.

2. Как вы считаете, многие из окружающих Вас людей занимают или смогут занять более высокое служебное положение, чем Вы?
а) да;
б) нет.

3. На собрании людей равных с Вами по должности (служебному положению), испытываете ли Вы желание не высказывать своё реальное мнение, даже когда этого требует ситуация?
а) да;
б) нет.

4. Когда вы были ребёнком Вам нравилось руководить другими детьми?
а) да;
б) нет.

5. Получаете ли Вы удовольствие, когда убеждаете кого-либо?
а) да;
б) нет.

6. Вас хоть иногда называют нерешительным человеком?
а) да;
б) нет.

7. По вашему мнению, высказывание: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей» соответствует действительности?
а) да;
б) нет.

8. Чувствуете ли Вы необходимость в советчике, который мог бы направить вашу активность?
а) да;
б) нет.

9. Случалось ли вам терять хладнокровие в разговоре с людьми?
а) да;
б) нет.

10. Получаете ли Вы удовольствие от того, что Вас побаиваются окружающие?
а) да;
б) нет.

11. Обычно за столом (на собрании, в компании) стараетесь ли вы занимать место, ставящее Вас в центр внимания и контроля ситуации?
а) да;
б) нет.

12. Вы производите на людей внушительное или импозантное впечатление?
а) да;
б) нет.

13. Вы мечтатель?
а) да;
б) нет.

14. Теряетесь ли Вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
а) да;
б) нет.

15. Вы занимались организацией коллективной или спортивной деятельности по собственной инициативе?
а) да;
б) нет.

16. Если работа над заданием, не даёт ожидаемых результатов, то вы будете:
а) рады если его доделает кто-то другой;
б) делать его до конца.

17. Какое из мнений вам ближе?
а) руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
б) руководитель должен только уметь руководить другими и ему не обязательно делать дело самостоятельно.

18. С кем Вы больше любите работать?
а) с покорными людьми;
б) с самостоятельными и независимыми людьми.

19. Вы стараетесь избегать острых споров и дискуссий?
а) да;
б) нет.

20. Когда Вы были ребёнком Вы сталкивались с проявлением власти Вашего отца?
а) да;
б) нет.

21. В профессиональной дискуссии Вы сможете привлечь на свою сторону людей, ранее не согласных с Вашим мнением?
а) да;
б) нет.

22. Представьте ситуацию: во время похода в лес Вы потеряли дорогу, приближается вечер, какое решение вы примите в дальнейшем?
а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Справедлива ли пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе»?
а) да;
б) нет.

24. Вы человек, который способен оказывать влияние на других?
а) да;
б) нет.

25. Неудача в проявлении инициативы способна заставить Вас больше никогда её не проявлять?
а) да;
б) нет.

26. Настоящий лидер – это …
а) компетентный в своей работе человек, профессионал;
б) духовно сильный человек, человек с сильным характером.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
а) да;
б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?
а) да;
б) нет.

29. Какой из руководителей Вам кажется лучше?
а) руководитель, который решает всё самостоятельно;
б) руководитель, который часто советуется и прислушивается к мнению.

30. Для организации, в которой Вы работали (работаете) наиболее правильным является следующий стиль руководства:
а) коллегиальный;
б) авторитарный.

31. Часто ли вы задумываетесь о том, что окружающие люди Вами

пользуются?
а) да;
б) нет.

32. Выберите тип людей, который Вам наиболее близок:
а) человек с громким, зычным голосом, выразительными жестами, который за словом в карман не полезет;
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. На собрании, если некоторые люди выразят несогласие с Вашим мнением (и оно Вам кажется единственно правильным), то Вы:
а) промолчите;
б) будете отстаивать своё мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
а) да;
б) нет.

35. Когда на Вас возлагают важное дело, Вы чувствуете своё волнение?
а) да;
б) нет.

36. Что для вас предпочтительней?
а) работать под руководством хорошего человека;
б) работать самостоятельно, без чьего либо руководства.

37. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»
а) согласен;
б) не согласен.

38. Вы совершали покупку, под влиянием других людей, даже если в ней не было необходимости?
а) да;
б) нет.

39. Вы считаете, что вы хороший организатор?
а) да;
б) нет.

40. Столкнувшись с трудностями у Вас:
а) опускаются руки;
б) появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей, если они этого заслуживают?
а) да;
б) нет.

42. Ваша нервная система способна выдержать нагрузки?
а) да;

б) нет.

43. Если вам дадут задание осуществить реорганизацию предприятия?
а) немедленно внесёте все изменения;
б) не будете торопиться, сначала всё предварительно обдумав.

44. Прервёте ли вы слишком болтливого собеседника?
а) да;
б) нет.

45. Как Вы считаете, утверждение: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно» является справедливым?
а) да;
б) нет.

46. Каждый человек в жизни должен сделать что-то выдающееся?
а) да;
б) нет.

47. Если бы перед Вами был выбор кем бы Вы хотели стать?
а) художником, поэтом, композитором, учёным;
б) политическим деятелем.

48. Вы больше любите музыку:
а) сильную, торжественную;
б) тихую, лирическую.

49. Перед встречей с важными и известными людьми вы испытываете волнение?
а) да;
б) нет.

50. Часто ли вы встречали в своей жизни людей с более сильной волей, чем ваша?
а) да;
б) нет.

Обработка результатов теста и интерпретация результатов

Ключи к тесту (необходимы для подсчёта баллов теста).

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Сравнивая полученные данные с ключами необходимо ставить 1 балл. В случае, если имеется другой ответ – 0 баллов.

Интерпретация результатов.

Если сумма баллов оказалась:

- менее 25 – лидерские качества выражены слабо;
- от 26 до 35 – лидерские качества выражены средне;
- от 36 до 40 – лидерские качества выражены сильно;
- более 40 – человек как лидер склонен к диктату.

Приложение Н
Тест «Способны ли вы влиять на других?»

Инструкция:

Тест состоит из 13 пунктов. В каждом из пунктов возможен только один вариант ответа: «да» или «нет». В каждой ячейке ставите отметку, тем самым, соглашаясь или же не соглашаясь с утверждением.

Тест:

№	Вопросы	Ответ	
		Да	Нет
1.	Выбрали бы вы профессию актёра или политика?		
2.	Вас раздражают люди, которые экстравагантно одеваются и ведут себя также?		
3.	Способны ли вы поделиться с другим человеком своими переживаниями?		
4.	Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?		
5.	Задевают ли вас успехи других в той области, в которой вы хотели бы быть успешным?		
6.	Готовы ли вы взять на себя очень трудную работу, только ради того, чтобы показать, что она вам по силам?		
7.	Могли бы вы всем пожертвовать ради совершения чего-то исключительного?		
8.	Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?		
9.	Придерживаетесь ли вы в жизни строго расписанного распорядка?		
10.	Любите ли вы делать перестановки в квартире?		
11.	Нравиться ли вам делать привычное дело по-новому?		
12.	Любите ли вы подтрунивать над теми, у кого слишком большое самомнение?		
13.	Можете ли вы сказать своему начальнику или общепризнанному авторитету, что он не прав?		

Обработка результатов:

№ вопроса	Да	Нет
1.	5	0
2.	0	5
3.	5	0
4.	5	0
5.	5	0
6.	5	0
7.	5	0
8.	0	5
9.	0	5
10.	5	0
11.	5	0
12.	5	0
13.	5	0

Если сумма баллов оказалась:

– **от 35 до 65 баллов**, то у вас есть все необходимые данные, чтобы оказывать влияние на других людей, перевоспитывать их, поучать и наставлять. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других людей и держаться в стороне, думать только о себе. Наоборот, вам кажется, что человек должен стремиться сделать что-то для других людей, руководить ими, указывать им на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности. Вы способны на убеждение и оказание влияния на других людей, но при этом постарайтесь не дойти до крайности, так как вы можете обратиться в фанатика или же тирана.

– **от 0 до 30 баллов**, то вы не обладаете необходимыми данными, для того, чтобы оказывать влияние на других людей. Вы не способны убеждать других, хотя во многом правы. Строго упорядоченная жизнь, подчинённая здравым смыслом и благонравная, предсказуемое будущее кажется вам идеальным. Вы ничего не делаете через силу, по крайней мере, этого не любите. Иногда вы чрезмерно сдержаны, что естественно мешает вам в достижении намеченной цели и выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.

Приложение О
Методика «Потребность в достижении» Ю. Орлова

Инструкция:

Тест состоит из 23 пунктов. В каждом из пунктов возможен только один вариант ответа: «да» или «нет». Если вы согласны с утверждением теста отвечаете «да», если вы не согласны с утверждением теста отвечаете «нет». В каждой ячейке ставите отметку, тем самым, соглашаясь или же не соглашаясь с утверждением.

Для эффективности результатов оценки необходимо быть предельно правдивым (правдивой). Среди вариантов ответов для вас не существует “хороших” или “плохих” ответов, как и для любого опрашиваемого. Ни один из ответов не может показать «хороший» вы или «плохой» человек.

№	Утверждение	Ответ	
		Да	*Нет*
1.	Успешность в жизни в основном зависит от случая, нежели от расчёта		
2.	Если я не буду заниматься любимым делом, жизнь утратит для меня смысл		
3.	В любом деле для меня важнее само его выполнение, нежели конечный результат		
4.	Люди больше страдают от неудач на работе, нежели от плохих отношений с друзьями и родными		
5.	Большинство людей живёт далёкими целями, нежели близкими		
6.	В жизни у меня было больше неудач чем побед		
7.	Мне больше нравятся эмоциональные люди, нежели деловые		
8.	Даже в обычной работе я пытаюсь усовершенствовать некоторые элементы		
9.	Думая об успехе я склонен быть рассеянным		
10.	Мои друзья и родные считают меня скорей ленивым		
11.	В моих неудачах чаще всего виноваты обстоятельства, нежели лично я		
12.	В детстве мои родители строго меня контролировали		
13.	У меня больше терпения, чем способностей		
14.	Скорее лень, чем сомнения заставляют меня отказываться от собственных намерений		
15.	Скорей всего я уверенный в себе человек		
16.	Я способен рисковать, даже если шансы не велики		
17.	Я не старательный человек		
18.	Когда у меня всё получается, у меня повышается энергичность		
19.	Если бы я был журналистом, то я бы писал про достижения современного прогресса, нежели про события		
20.	Мои родные и близкие чаще не разделяют моих целей		
21.	Мои требования к жизни ниже, чем у моих ровесников		
22.	Скорее упорства во мне больше, нежели способностей		
23.	Я смог бы достигать в жизни большего, если бы освободился от бытовых дел		

Обработка результатов:

За каждый ответ ставиться 1 бал. Ответы, за которые ставиться один балл, приведены в таблице, напротив них в соответствующих столбцах поставлена галочка.

№	Да	Нет	№	Да	Нет
1.			13.		
2.			14.		
3.			15.		
4.			16.		
5.			17.		
6.			18.		
7.			19.		
8.			20.		
9.			21.		
10.			22.		
11.			23.		
12.					

Потребность в достижении соответствует сумме набранных баллов. Максимальное количество балов равняется 23, минимальное нулю. Чем большую человек получил оценку, тем больше у него развита потребность в успехе (достижении).

0-8 баллов – низкая потребность в достижении;

9-15 баллов – средний уровень выраженности потребности в достижении;

16-23 балла – высокий уровень потребности в достижении.

Приложение П
Степень готовности к риску “PSK” А. М. Шуберта

Инструкция:

Данный тест состоит из 25 вопросов. По каждому из вопросов возможен один из четырёх вариантов ответа:

- 2 балла – полностью согласен, полное «да»;
- 1 балл – больше «да», чем «нет»;
- 0 баллов – ни «да», ни «нет», нечто среднее;
- -1 балл – больше «нет», чем «да»;
- -2 балла – полное «нет».

Тест:

№	Утверждение	Ответ
1.	Вы бы решились превысить скорость, для чтобы поскорее оказать необходимую медицинскую помощь нездоровому человеку?	
2.	Дали бы вы согласие ради неплохого оклада принять участие в небезопасной и долговременной экспедиции?	
3.	Стали бы вы содействовать задержанию опасного преступника?	
4.	Смогли бы вы проехать на подножке вагона поезда при скорости более 100 км/ч?	
5.	Способны ли вы нормально работать после бессонной ночи?	
6.	Стали бы вы первым переходить холодную реку?	
7.	Одолжили бы вы приятелю огромную сумму, будучи никак не уверенным, сумеет ли он вам её вернуть?	
8.	Смогли бы вы зайти вместе с дрессировщиком в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?	
9.	Смогли бы вы под руководством опытнейшего наставника влезть на наивысшую заводскую трубу?	
10.	Могли бы вы без предварительной тренировки взяться за управление парусной лодкой?	
11.	Смогли бы вы пойти на риск схватить за уздечку бегущую лошадь?	
12.	Смогли бы вы в состоянии опьянения прокатиться на велосипеде?	
13.	Смогли бы вы совершить прыжок с парашютом?	
14.	Смогли бы вы рискнуть и при возможности проехать “зайцем” (без билета) от Вашего города до Симферополя, если бы существовал шанс за него не платить?	
15.	Решились бы вы отправиться в далекую поездку на автомобиле, если бы за рулем должен был сидеть ваш знакомый, который недавно побывал в ДТП?	
16.	Смогли бы вы прыгнуть с 10-метровой высоты на тент пожарной команды?	
17.	Решились бы вы, для того чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для вашей жизни операцию?	
18.	Смогли бы вы спрыгнуть с подножки вагона при скорости движения 60 км/ч?	
19.	Способны ли вы проехать в лифте с шестью другими людьми, если он рассчитан только на 5 человек?	
20.	За большое денежное вознаграждение решитесь ли вы перейти оживлённый перекрёсток с завязанными глазами?	
21.	Если бы вам предложили опасную для жизни работу с высокой заработной платой, согласились бы вы на неё?	
22.	Смогли бы вы после 10 рюмок крепкого алкоголя вычислять проценты или производить сложные математические расчёты?	
23.	Способны ли вы довериться вашему начальнику и взяться за высоковольтный провод, при его уверении, что он обесточен?	
24.	Смогли бы вы после небольшого инструктажа взяться за самостоятельное	

	управление вертолетом?	
25.	Смогли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Санкт-Петербурга до Симферополя?	

Обработка результатов:

Для обработки результатов ответов теста следует посчитать сумму баллов в соответствии с указанной инструкцией.

Баллы:

- менее -30 баллов – «скорей всего вы слишком осторожны»;
- от -10 до +10 баллов – «средние значения»;
- свыше +20 баллов – «скорей всего вы склонны к риску».

Приложение Р
Опросник креативности Джонсона

Вводный текст:

Творческий человек, как правило, способен:

1. Проявлять уверенность в своих действиях, даже, несмотря на некоторые трудности, отстаивать своё мнение, которое способно решить проблему, брать на себя ответственность.

(Характеризует самодостаточное поведение, уверенный стиль поведения с опорой на себя).

2. Чувствовать тонкие, иногда незначительные на первый взгляд особенности мира

(Чувствительность к проблемам, преимущественно сложностям).

3. Производить, достаточно, больше количество необычных, нестандартных и, совершенно разнообразных, идей

(Скорость).

4. Способен создавать разные типы и виды идей, способные решить проблему

(Гибкость).

5. Дополнять инструментарий решения проблемы дополнительными деталями, идеями, решениями или же версиями

(Изобретательность, разработанность, быстрота).

6. Обдумывать своё решение и сдерживаться от использования стандартизированного набора решений, первых идей которые приходят в голову.

(Независимость).

7. Использовать собственное воображение, развивать гипотетические возможности

(Воображение, способность к структурированию).

8. Действовать нестандартно и оригинально, когда того требует проблема

(Оригинальность, продуктивность, находчивость)

Инструкция: Текст опросника состоит из 8 утверждений, каждое из которых вам необходимо соотнести со своей личностью. Далее в таблице под восемью номерами, каждый из которых соответствует отдельному утверждению, которые описаны ранее, необходимо проставить оценку по пятибалльной шкале. Необходимо заполнить таблицу, оценивая как каждый из студентов, соответствует тому, или иному из восьми критериев.

№	ФИО	Творческие характеристики								Сумма
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.										
2.										
3.										

Критерии:

1 – никогда; 2 – редко; 3 – иногда; 4 – часто; 5 – постоянно.

Обработка результатов: Согласно полученному результату можно оценить креативность каждого из обучающихся; посредством сложения баллов мы можем понять насколько креативным является студент. Минимальной оценкой креативности является 8 баллов, максимальной – 40.

Таблица для оценивания

Уровень креативности	Оценка
Очень высокий	40-34
Высокий	33-27
Средний	26-20
Низкий	19-15
Очень низкий	14-8

Приложение С
«Определение уровня субъективного локуса контроля» (УСК)
(Дж. Роттер) (адаптация Е. А. Голынкин, А. М. Эткинд, Е. Ф. Бажин)

Данный опросник состоит из 44 утверждений. На каждый из вопросов следует отвечать по шестибалльной шкале (–3, –2, –1, +1, +2, +3), в которой ответ: «+3» означает «полностью согласен», «–3» – «совершенно не согласен с данным пунктом».

Критерии по каждому утверждению:
-3 – не согласен полностью;
-2 – не согласен частично;
-1 – скорее не согласен, чем согласен;
+1 – скорее согласен, чем не согласен;
+2 – согласен частично;
+3 – согласен полностью.

Тест:

№	Утверждение	Оценка					
		+3	+2	+1	-1	-2	-3
1.	Продвижение по службе больше зависит от удачных обстоятельств, нежели от способностей и усилий человека						
2.	Большинство разводов происходит из-за того, что люди не захотели приспособиться друг к другу						
3.	Болезнь является делом случая; если суждено заболеть, то ничего не поделаешь						
4.	Люди становятся одинокими из-за того, что не проявляют интереса и дружелюбия к другим						
5.	Реализация моих желаний часто зависит от везения						
6.	Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей						
7.	Внешние обстоятельства (родители и благосостояние) влияют на семейное счастье не меньше отношений супругов						
8.	Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной						
9.	Руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность						
10.	Мои школьные оценки чаще зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих усилий						
11.	Когда я строю планы, то я, в общем, верю в их осуществление						
12.	То, что многим людям кажется везением, на самом деле является результатом целенаправленных усилий						
13.	Правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства						
14.	Если люди не подходят друг другу, то они не старались и наладить семейную жизнь они не смогут						

15.	То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими						
16.	Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители						
17.	Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни						
18.	Я стараюсь не планировать далеко вперед, так как многое зависит от обстоятельств в будущем						
19.	Мои школьные оценки больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности						
20.	В семенных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной						
21.	Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств						
22.	Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать						
23.	Я считаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моей болезни или болезней						
24.	Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле						
25.	За плохое управление предприятием ответственны люди, которые в нём работают						
26.	Я часто думаю, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье						
27.	Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого						
28.	На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по воспитанию детей часто оказываются бесполезными						
29.	То, что со мной случается – это дело моих собственных рук						
30.	Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе						
31.	Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточно усилий						
32.	Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу						
33.	В неприятностях и неудачах, в моей жизни, чаще всего были виноваты другие люди, чем я						
34.	Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать						
35.	В сложных ситуациях я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами						
36.	Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения						
37.	Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи						
38.	Мне всегда трудно было понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим						
39.	Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу						

40.	К сожалению, заслуги человека остаются непризнанными, несмотря на все его старания						
41.	В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании						
42.	Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности виноваты сами						
43.	Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей						
44.	Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения						

Обработка результатов:

1 этап. Обработка. Заполненные обучающимися анкеты следует проводить по приведенным ниже ключам. Ответы по каждому из столбцов «+» и «-» следует суммировать.

Ключи:

1. Ключи к шкале Ио				
+	**-**		**+**	**-**
2	1		25	32
4	3		27	24
11	5		29	26
12	6		31	28
13	7		32	30
15	8		34	33
16	9		36	35
17	10		37	38
19	14		39	40
20	18		42	41
22	21		44	43
2. Ключи к шкале Ид				
+	**-**		**+**	**-**
12	1		32	14
15	5		36	26
27	6		37	43
3. Ключи к шкале Ин				
+	**-**		**+**	**-**
2	7		31	38
4	24		42	40
20	33		44	41
4. Ключи к шкале Ис				
+	**-**		**+**	**-**
2	7		32	28
16	1		37	41
20	26			
5. Ключи к шкале Ип				
+	**-**		**+**	**-**
19	1		25	10
22	9		42	30
6. Ключи к шкале Им				
+	**-**		**+**	**-**
4	6		27	38
7. Ключ к шкале Из				
+	**-**		**+**	**-**
13	3		34	23

2 этап. Перевод в стены. После получения «сырых» баллов по шкалам следует перевести их в 10-балльную систему стандартных оценок в стенах.

1. Шкала общей интернальности										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-132	До	-14		6	От	33	До	44
2	От	-13	До	-3		7	От	45	До	56
3	От	-2	До	9		8	От	57	До	68
4	От	10	До	21		9	От	69	До	79
5	От	22	До	32		10	От	80	До	132
2. Шкала интернальности в области достижений										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-36	До	-11		6	От	6	До	9
2	От	-10	До	-7		7	От	10	До	14
3	От	-6	До	-3		8	От	15	До	18
4	От	-2	До	1		9	От	19	До	22
5	От	2	До	5		10	От	23	До	36
3. Шкала интернальности в области неудач										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-36	До	-8		6	От	8	До	11
2	От	-7	До	-4		7	От	12	До	15
3	От	-3	До	0		8	От	16	До	19
4	От	1	До	4		9	От	20	До	23
5	От	5	До	7		10	От	24	До	36
4. Шкала интернальности в семейных отношениях										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-30	До	-12		6	От	4	До	6
2	От	-11	До	-8		7	От	7	До	10
3	От	-7	До	-5		8	От	11	До	13
4	От	-4	До	-1		9	От	14	До	17
5	От	0	До	3		10	От	18	До	30
5. Шкала интернальности в производственных отношениях										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-30	До	-5		6	От	12	До	15
2	От	-4	До	-1		7	От	16	До	19
3	От	0	До	3		8	От	20	До	23
4	От	4	До	7		9	От	24	До	27
5	От	8	До	11		10	От	28	До	30
6. Шкала интернальности в области межличностных отношений										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-12	До	-7		6	От	2	До	4
2	От	-6	До	-5		7	От	5	До	6
3	От	-4	До	3		8	От	7	До	8
4	От	-2	До	-1		9	От	9	До	10
5	От	0	До	1		10	От	11	До	12
7. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни										
Стены	**Баллы**					**Стены**	**Баллы**			
1	От	-12	До	-6		6	От	3	До	4
2	От	-5	До	-4		7	От	5	До	6
3	От	-3	До	-2		8	От	7	До	8
4	От	-1	До	0		9	От	9	До	10
5	От	1	До	2		10	От	11	До	12

3 этап. Построение профиля УСК. На профиле УСК прямая линия, проходящая через 5,5 стена, соответствует норме. Отклонение вверх

характеризует интернальный тип контроля над ситуацией, отклонение вниз – экстернальном типе контроля. Так, возможно определить общий уровень контроля и уровень по другим шкалам.

Общая интернальность (Ио). Высокий показатель Ио отражает высокий уровень субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Высокий уровень Ио характеризует людей, которые считают, что большинство важных событий в их жизни были результатами их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель Ио характеризует низкий уровень субъективного контроля. Люди с низким Ио не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать их развитие.

Интернальность достижений (Ид). Высокий уровень Ид характеризует высокий уровень субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Люди с высоким Ид склонны считать, что они добились сами всего хорошего, что было и есть в их жизни, с низким – наоборот. Люди с низким показателем Ид склонны приписывать свои успехи везению, судьбе или помощи других людей.

Интернальность неудач (Ин). Высокий уровень Ин характеризует развитое чувство субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в неудачах и неприятностях. Низкие показатели характеризуют склонность приписывать ответственность за отрицательные события другим людям или считать их результатом невезения.

Интернальность в семейных отношениях (Ис). Высокий уровень Ис характеризует человека считающего себя ответственным за события в семейной жизни. Низкий уровень Ис характеризует человека, который считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

Интернальность производственных отношений (Ип). Высокий уровень Ип характеризует людей считающих свои действия важным фактором в организации собственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе и т. д. Низкий уровень Ип характеризует склонность приписывать более важное значение внешним обстоятельствам – руководству, товарищам по работе, везению-невезению.

Интернальность межличностных отношений (Им). Высокий уровень Им характеризует человека способного контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий – наоборот характеризует человека считающего, что он не способен активно формировать свой круг общения.

Интернальность в отношении здоровья-болезни (Из). Высокий уровень Из характеризует личность, считающую себя во многом ответственной за свое здоровье: при болезни – обвиняет в этом самого себя и считает, что выздоровление зависит от его действий. Человек с низким уровнем Из считает здоровье и болезнь результатом случая, живёт надеждой на то, что выздоровление придет в результате действий других людей.

Приложение Т
Диагностика уровня саморазвития и профессионально-педагогической деятельности (Л. Н. Бережнова) (адаптированная)

Инструкция:

Данное тестовое задание направлено на определение стремлением развиваться, наличие качеств личности, способствующих саморазвитию, и возможностей реализации себя в управленческой деятельности, как психолого-педагогической категории. Необходимо прочитать и ответить на 18 указанных вопросов, выбирая только один из предложенных вариантов ответа (а, б, в) (его необходимо обвести).

Тест:

1. Какая из обозначенных характеристик наиболее соответствует вам?
а) целеустремленный;
б) трудолюбивый;
в) дисциплинированный.

2. Определите, за что вас ценят коллеги?
а) за мою ответственность;
б) за то, что отстаиваю свою позицию и не меняю решений;
в) за эрудированность, я интересный собеседник.

3. Как вы относитесь к идее педагогической поддержки в коллективе?
а) думаю, что это пустая трата времени;
б) глубоко не вникал в проблему;
в) положительно, активно включаюсь в проект.

4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться?
а) из-за недостатка времени;
б) в связи с отсутствием литературы и условий;
в) мне не хватает силы воли и упорства.

5. С какими затруднениями в осуществлении педагогической поддержки в коллективе вы можете столкнуться?
а) не ставил перед собой задачу анализировать затруднения;
б) имея большой опыт, затруднений не испытываю;
в) точно не знаю.

6. Какая из обозначенных характеристик наиболее соответствует вам?
а) требовательный;
б) настойчивый;
в) снисходительный.

7. Какая из обозначенных характеристик наиболее соответствует вам?
а) решительный;
б) сообразительный;
в) любознательный.

8. Как вы считаете, при осуществлении педагогической поддержки, какой вы будете придерживаться позиции?
а) генератор идей;
б) критик;
в) организатор.

9. Какая из обозначенных характеристик наиболее у вас развита?
а) сила воли;
б) упорство;

в) обязательность.

10. Когда у вас есть свободное время, что вы чаще всего делаете?
а) занимаюсь любимым делом;
б) читаю;
в) провожу время с друзьями.

11. Какая из сфер знаний может представлять для вас интерес?
а) методические педагогические знания;
б) теоретические педагогические знания;
а) инновационная педагогическая деятельность.

12. Как по-вашему в чём бы вы смогли себя реализовать?
а) если бы работал так, как и прежде;
б) в новом проекте педагогической поддержки в коллективе;
в) не знаю.

13. Чаще всего, друзья считают вас каким?
а) справедливым;
б) доброжелательным;
в) отзывчивым.

14. Какого из указанных принципов вы склонны придерживаться?
а) жить надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы;
б) в жизни всегда есть место самосовершенствованию;
в) наслаждение жизнью в творчестве.

15. К вашему идеалу ближе всего?
а) человек сильный духом и крепкой воли;
б) творческая личность, много знающая и умеющая;
в) человек независимый и уверенный в себе.

16. Как вы считаете, сможете ли вы добиться в профессиональном плане того, о чем вы мечтаете?
а) думаю, что да;
б) скорее всего да;
в) как повезет.

17. Что больше всего вас привлекает в мероприятиях педагогической поддержки членов коллектива?
а) факт того, что большинство работников одобряют идею педагогической поддержки;
б) не знаю еще;
в) новые возможности психолого-педагогической деятельности менеджера и перспектива самореализация.

18. Если бы вы получили миллиард что бы вы сделали?
а) путешествовал бы по всему миру;
б) построил бы частную школу (другую организацию) и занимался любимым делом;
в) улучшил бы свои бытовые условия и жил в свое удовольствие.

Обработка результатов:

1. В соответствии с результатами тестирования определяется уровень стремления к педагогическому саморазвитию менеджера. Так, ответы на обозначенные выше вопросы теста оцениваются по следующей таблице:

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Вопрос	Оценочные баллы ответов
1	а-3; б-2; в-1	10	а-2; б-3; в-1
2	а-2; б-1; в-3	11	а-1; б-2; в-3
3	а-1; б-2; в-3	12	а-1; б-3; в-2
4	а-3; б-2; в-1	13	а-3; б-2; в-1
5	а-2; б-3; в-1	14	а-1; б-3; в-2
6	а-3; б-2; в-1	15	а-1; б-3; в-2
7	а-2; б-3; в-1	16	а-3; б-2; в-1
8	а-3; б-2; в-1	17	а-2; б-1; в-3
9	а-2; б-3; в-1	18	а-2; б-3; в-1

Суммарное количество баллов распределяется следующим образом:

Сумма баллов	Уровень стремления к педагогическому саморазвитию
18-24	Очень низкий
25-29	Низкий
30-34	Ниже среднего
35-39	Средний
40-44	Выше среднего
45-49	Высокий
50-54	Очень высокий

2. Самооценка своих качеств, которые способствуют педагогическому саморазвитию, определяется по ответам на вопросы под номерами: 1, 2, 6, 7, 9, 13. Общее количество баллов в обозначенных вопросах распределяется в следующем порядке:

Сумма баллов	Самооценка личностью своих качеств
18-17	Очень высокая
16-15	Завышенная
14-12	Нормальная
11-9	Заниженная
8-7	Низкая
6	Очень низкая

3. Оценка проекта педагогической поддержки через призму возможности профессионально-педагогической реализации определяется по ответам на вопросы под номерами: 3, 5, 8, 12, 17. Сумма баллов в вышеобозначенных вопросах распределяется согласно таблице:

Сумма баллов	Оценка проекта педагогической поддержки
15-14	Как возможности педагогической поддержки
13-11	Как необходимого и достаточного для самореализации
10-8	Скорее как перспективного для самореализации
7-6	Неопределенная оценка, скорее как неперспективного для самореализации
5	Как недостойного внимания в плане реализации

Приложение У
Тест «Определение толерантности» В.В.Бойко

Инструкция:

В данном тесте присутствует 45 утверждений. Оцените каждое из представленных утверждений по следующей шкале:

0 – не верно;
1 – чаще не верно;
2 – чаще верно;
3 – всегда верно.

Напротив каждого утверждения проставьте необходимую оценку.

Тест:

1. Суетливые и непоседливые люди меня раздражают;
2. Я с трудом переношу шумные игры;
3. На меня действуют отрицательно яркие личности;
4. Меня настораживает безупречный человек;
5. Несообразительный собеседник может меня вывести;
6. Любитель поговорить обычно меня раздражают;
7. Я бы тяготился разговором с безразличным для меня попутчиком, если он проявит инициативу;
8. Я бы тяготился разговором со случайным попутчиком, который уступает мне по знаниям;
9. Я бы тяготился разговором с человеком иного интеллектуального уровня;
10. Мне не симпатична молодёжь (в их моде, прическе и т. д.);
11. Мне не симпатичны «Новые русские» (бескультурье, рвачество);
12. Мне не симпатичны представители некоторых национальностей;
13. Мне не симпатичен тип мужчин (женщин);
14. Одноклассники (одногруппники) с низким уровнем успеваемости;
15. На грубость нужно отвечать грубостью;
16. Мне трудно скрывать, если человек чем-то неприятен;
17. Меня раздражают те люди, которые в споре стоят на своём;
18. Мне неприятны самоуверенные люди;
19. Мне сложно удержаться от замечания в адрес человека, толкающегося в транспорте / в очереди;
20. Я имею привычку поучать окружающих;
21. Меня возмущают невоспитанные люди;
22. Иногда я понимаю, что часто пытаюсь воспитывать кого-нибудь;
23. По привычке постоянно делаю кому-либо замечания;
24. Я люблю командовать близкими;
25. Меня раздражают старики в час пик в магазинах и транспорте;
26. Меня раздражает комната на двоих с незнакомым человеком;
27. Меня раздражает несогласие других с моей правильной позицией;
28. Меня раздражает когда мне возражают;
29. Меня раздражает когда другие делают не так, как мне хочется;
30. Я всегда питаю надежду, что обидчик получит по заслугам;
31. Меня часто упрекают в ворчливости;
32. Обычно я долго помню обиды, которые мне нанесли ценные и уважаемые для меня люди;
33. Я считаю, что нельзя прощать одноклассникам (одногруппникам) бестактные шутки;

34. Если друг преднамеренно заденет мое самолюбие, я на него обижусь;
35. Я осуждаю людей «плачущих в чужую жилетку»;
36. Я обычно не одобряю людей, которые при случае рассказывают о своих болезнях;
37. Я обычно ухожу от разговора, если в нём кто-то будет жаловаться на отношения в семье;
38. Я обычно внимания и интереса выслушиваю исповеди друзей;
39. Мне иногда нравится позлить кого-нибудь из родных;
40. Обычно я испытываю трудности, если мне нужно идти на уступки другим;
41. Мне трудно ладить с людьми, у которых плохой характер;
42. Мне сложно приспосабливаться к новым знакомым, одноклассникам (одногруппникам);
43. Я стараюсь не поддерживать отношения со странными людьми;
44. Я склонен (из принципа) настаивать на своем мнении, даже если понимаю, что партнер прав;
45. Меня раздражают медлительные люди.

Обработка результатов:

1-45 высокая степень толерантности. Вы толерантный человек. Иногда, даже слишком. Когда нужно сделать необходимое возражение или поправку, вы склонны сдерживаться;

45-85 средняя степень толерантности. Обычно вы толерантны. Вам характерно закрывать глаза на многие ошибки и склонности других людей, однако вы можете сделать необходимое замечание или же пойти против собственных правил.

85-125 низкая степень толерантности. Обычно вы не толерантны. Вы не всегда можете сдержаться от того, чтобы сделать замечание, внести поправку, критично отнестись к другим людям. Однако бывают случаи или же исключения, в которых вы способны себя сдерживать;

125-135 полное неприятие окружающих. Вам нужно поработать над собой, чтобы начать относится лучше к окружающим людям.

Приложение Ф
Педагогические условия процесса формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки

Реализуя экспериментальное исследование и внедрение технологии формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров необходимо выделить педагогические условия.

Осуществление педагогической модели формирования личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки предполагает обоснование педагогических условий её введения в образовательный процесс подготовки будущих менеджеров. Обоснование данных условий основывается на анализе современных требований к подготовке будущих менеджеров, особенностях формирования личностно-деловых качеств как значимого элемента компетентного менеджера.

В данном исследовании выделены следующие педагогические условия:

– формирование мотивации на овладение личностно-деловыми качествами;

– ориентация содержания обучения на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам в профессиональной деятельности;

– совершенствование содержания профессиональной подготовки как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности;

– создание рефлексивной среды для самооценки и самосовершенствования.

Первое педагогическое условие – формирование мотивации на овладение личностно-деловыми качествами. Так, в данном случае было проанализировано понятие мотивация.

Изучением мотивации занимались следующие авторы: О. В. Баева, Н. И. Новальская, Л. О. Заглат-Лозинская [14]; О. С. Виханский и А. И. Наумов [40]; Е. П. Гусева [64]; Р. Л. Дафт [68]; В. Д. Дорофеев, Н. Ю. Шестопал и А. Н. Шмелева [74]; Н. В. Кузнецова [129]; Р. Л. Дафт и П. Лейн [297].

Согласно изученным источникам мотивация представляется в виде процесса направленного на побуждение себя и других в личных и организационных целях. Мотивация присуща всем действиям человека. Иногда человек может и хочет что-то сделать, тогда следует говорить о том, что у него присутствует положительный мотивационный фактор, если нет желания – отрицательный. Так, качество результатов деятельности человека зависят от факторов желания или нежелания выполнения той или иной работы.

Учебная работа будущих менеджеров также зависит от влияния мотивационного фактора. Так, результаты учебной деятельности будущих менеджеров существенно зависят от стимулов к освоению знаний, развитию качеств. При формировании личностно-деловых качеств данное педагогическое условие является необходимым на первом этапе технологии формирования данных качеств у будущих менеджеров.

Основным аспектом данного педагогического условия является мотивация через осознание значимости личностно-деловых качеств в карьерной траектории обучающихся. Будущие менеджеры должны осознавать, что освоение данных качеств существенно повысит их эффективность в профессиональной деятельности. В рамках данного педагогического условия преподаватель должен активизировать внутреннюю и внешнюю мотивацию к усвоению ряда знаний и самоформировнаию личностно-деловых качеств. Так, поданный материал должен быть организован наглядно с рядом конкретных примеров, успешность которых повысит уровень мотивации обучающихся. В качестве примеров желательно использовать конкретные личности успешных менеджеров.

Данный блок должен быть информативен – обучающиеся должны получить представления о структуре и содержании личностно-деловых качеств менеджеров. Каждый элемент личностно-деловых качеств должен быть описан, а также описаны основные особенности их объединения в отдельные компоненты данных качеств. Также, в целях информативности необходимо подать информацию о содержании стандарта, по которому обучаются будущие менеджеры, и тех стандартов, по которым

будущие менеджеры будут осуществлять профессиональную деятельность. Обучающиеся должны понимать соответствие личностно-деловых качеств компетенциям данных стандартов. Обозначенная мера также необходима в целях информативности, снижения неуверенности и повышения мотивации в построении карьерной траектории. В целом обучающиеся должны понять, что представляют из себя личностно-деловые качества, их структуру и содержание. Они должны знать, как данные качества проявляются в профессиональной деятельности, непосредственно в работе с людьми, их эффективность в карьерной траектории.

Осознание и простота понимания обучающихся касательно личностно-деловых качеств существенно повысит уровень принятия материала, а также мотивы к осуществлению учебной деятельности в рамках предложенной модели.

Второе педагогическое условие – ориентация содержания обучения на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам в трудовой деятельности.

Изучение особенностей человеческого фактора в профессиональной деятельности, а также особенностей работы с людьми проведено многими авторами: Н. Н. Дорониной и М. А. Амельченко [73]; О. А. Зарубиной [89]; А. К. Оганяном [167]; О. В. Опрятовой [169]; Г. В. Панасенко [173]; С. А. Токтыбаевой [244]; А. В. Чемякиной [265].

Согласно изученным источникам деятельность менеджера с другими людьми во многом отражает содержание его личностно-деловых качеств. Так, работая с персоналом, менеджер должен коммуницировать с ними, уметь их мотивировать и вдохновлять, в то же время чувствовать ответственность и долг перед ними и т. д.

Согласно данному педагогическому условию процесс профессиональной подготовки будущих менеджеров должен быть ориентирован на формирование у них значимого фактора личностно-деловых качеств – ориентации на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам в профессиональной деятельности. Так, для реализации данного педагогического условия следует сориентировать процесс профессиональной подготовки на деятельность в условиях личностно-ориентированного, системного и деятельностного подходов, иными словами на гуманизации образовательного процесса будущих менеджеров. Гуманизация образования будущих менеджеров направлена на формирование личности управленца, его духовной и ценностей сферы. Обучение будущих менеджеров должно быть основано на коллективном принципе. Так, в ходе активных лекций (прочих интерактивных методов обучения) будущие менеджеры должны осуществлять коллективную деятельность. В ходе таких занятий, у будущих менеджеров формируется ряд компонентов личностно-деловых качеств, в том числе и без учёта содержания и целей самого занятия и практической деятельности на его основе. Лекционный материал должен быть ориентирован на человеческий фактор деятельности менеджера, работе в коллективе и ряду социально-психологических факторов связанных с работниками.

В процессе самостоятельной работы будущие менеджеры должны осваивать позитивный опыт, изучать положительные примеры эффективных менеджеров.

Так, процесс обучения должен быть ориентирован на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам. Лекционный материал и практические задания должны быть направлены на формирование компетенций соответствующих работе с людьми, а также рациональном использовании ресурсов.

Третье педагогическое условие – совершенствование содержания профессиональной подготовки как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности.

Изучением практики и практико-ориентированных особенностей подготовки будущих менеджеров отображено в исследованиях ряда авторов: О. В. Баевой, Н. И. Новальской, Л. О. Заглат-Лозинской [14]; Е. Н. Егоровой [77]; Е. М. Заниной [88]; Е. И. Лифановой [138]. Профессиональная деятельность будущего менеджера многогранна. Она включает ряд предметов отвечающих за формирование ОК, ОПК, ПК, которые соответствуют знаниям, умениям и ценностям будущей профессиональной деятельности. Цикл дисциплин направлен на подачу лекционного

материала, а также проведение семинарских, консультационных и пр. типов занятий. Существенной проблемой обучения будущих менеджеров является формирование профессионального опыта, а также ряда практических знаний по осуществлению профессиональной деятельности. Так, для накопления опыта и соответствующих знаний, в соответствии с указанными ранее проблемами студенческой практики возникает необходимость введения в образовательный процесс интерактивных методов, направленных на реализацию квази-профессиональных условий.

Определяя содержание профессиональной подготовки будущего менеджера и её проблемы следует определить, что факультатив «Личность менеджера» ставит своей целью подготовить будущих менеджеров к профессиональному овладению рядом компетенций и устойчивых психологических характеристик. В квази-прикладной деятельности будущие менеджеры должны сформировать свои личностно-деловые качества. Это необходимо для того, чтобы данные качества соответствовали трудовым реалиям.

В ходе факультатива «Личность менеджера» обучающиеся должны участвовать в ходе традиционных, активных, дистанционных и оффлайн лекций (по типу оффлайн-вебинаров) с использованием ИКТ, имитационных занятиях, в которых широко используются интерактивные методы обучения – деловые игры, анализ конкретных ситуаций (в том числе и видеокейсы); проводится моделирование профессиональных ситуаций в аудиторных условиях. Обучение будущих менеджеров на основе ряда перечисленных методов поможет существенно закрепить теоретические знания по личностно-деловым качествам, а также на практике дополнить процесс их формирования. В коллективной деятельности, которую сопровождают интерактивные методы обучения будущий менеджер может апробировать ряд личностно-деловых качеств, которые он изучил в теории.

Согласно факультативу «Личность менеджера» у обучающихся должны сформироваться и закрепиться знания, умения, устойчивые психологические характеристики, ценности, входящие в компоненты (индивидуально-коммуникативный, организаторско-кооперативный, профессионально-педагогический, аналитический) личностно-деловых качеств.

В соответствии с данными педагогическим условиям (ориентация содержания обучения на овладение компетенциями соответствующими личностно-деловым качествам в профессиональной деятельности; совершенствование содержания профессиональной подготовки как основы овладения новым опытом и совершенствования навыков профессиональной деятельности) в ходе изучения факультатива у будущих менеджеров должны сформироваться личностно-деловые качества, которые существенно повлияют на их будущую профессиональную деятельность.

Подготовка будущих менеджеров предполагает не только проведение образовательных мероприятий, но и способность к самооценке и самореализации. Таким образом, для повышения эффективности процесса формирования данных качеств будущих менеджеров необходимо обеспечить последнее (четвёртое) педагогическое условие, выраженное в – создании рефлексивной среды для самооценки и самосовершенствования. Данное педагогическое условие является одним из важнейших в формировании личностно-деловых качеств будущих менеджеров, поскольку предусматривает осознание обучающимися содержания пройденного факультатива, осознание усвоенных знаний, умений, ценностей, сформированных устойчивых психологических характеристик. После каждого пройденного модуля менеджеры оценивают свои способности, способности своих одногруппников, определяют дальнейшие пути саморазвития. По окончанию факультативных занятий будущие менеджеры оценивают всё то, что они им дали, а также определяют то, что они упустили, те свойства, которые им не удалось сформировать. После самооценивания обучающиеся определяют карьерные траектории и перспективы управленческой деятельности в Крыму.

Введение данного педагогического условия позволяет решить проблему с самооцениванием личностно-деловых качеств обучающихся, а также с определением дальнейших путей самосовершенствования, определения карьерных траекторий.

Приложение Х
Комплект фотографий из игрового упражнения «Как выглядит лидер»
(по О. В. Баевой, Н. И. Новальською, Л. О. Заглат-Лозинской)

Рис. 2.5. Фотографии из игрового упражнения «Как выглядит лидер»

Рис. 2.6. Фотографии из игрового упражнения «Как выглядит лидер»

Приложение Ц
Дополнительный материал к деловой игре «Летняя вечеринка»

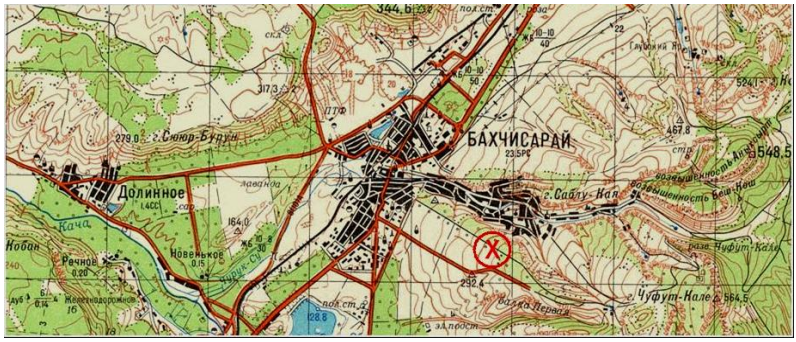


Рис. 2.7. Карта местонахождения ресторана «Крым»

Рис. 2.8. Панорамный вид из ресторана «Крым»

Приложение Ч
Содержание деловой игры
«Организация обучения персонала в компании ТурКолор»

Центральный офис компании «ТурКолор» находится в г. Симферополе. Корпорация имеет несколько дочерних компаний, 12 филиалов во всех городах Республики Крым, а также ряд офисов по всей России.

Стратегия корпорации «ТурКолор» – дифференциация: оказание услуг по принципу «никто не делает лучше»; достижение превосходства над другими корпорациями по ряду направлений деятельности; возможности для повышения квалификации работников; частые инновации в оказании туристических услуг; интенсивный маркетинг и торговля услугами; ориентация на сплочённость коллектива и тесное взаимодействие; техническое превосходство на рынке туристических услуг; имидж и репутация на высочайшем уровне; концентрация усилий организации на приоритетных направлениях оказания туристических услуг; самое высокое качество оказания туристических услуг на рынке; использование современных ресурсов; концентрация усилий на осуществление нововведений.

В состав отдела по управлению персоналом корпорации «ТурКолор» входит отдел обучения работников. Функции данного отдела заключаются в использовании имеющихся возможностей для обучения персонала (как на рабочем месте, так и за его пределами). Учебная деятельность в корпорации организована таким образом, чтобы использовать современные достижения педагогической науки, развивать работников, усиливать творческий компонент обучения, активизировать желание обучаться, овладевать новыми специальностями.

Так, в соответствии с условиями деловой игры в корпорации «ТурКолор» возникла необходимость обучения следующих работников:

– работник А. В. Иванов (30 лет). Иванов А. В. занимает должность заместителя управляющего сетью туристической корпорации «ТурКолор». Его можно характеризовать как карьериста. Начинал работу в корпорации с должности консультанта офиса корпорации. В дальнейшем он занимал должность администратора, одновременно с работой получил образование в области туризма. Окончив обучение в образовательной организации, хотел перейти в технологический отдел, однако получил другую должность, в связи с тем, что в одном из филиалов корпорации освободилось место менеджера по рекламе в северном регионе. За время работы А. В. Иванов хорошо изучил туристический рынок, сформировал компетенции в направлении стратегического маркетинга в туристической отрасли, а также зарекомендовал себя с лучшей стороны, как инициативный, компетентный и ответственный исполнитель.

В связи с освобождением должности заместителя управляющего сетью туристической корпорации высшее руководство приняло решение назначить А. В. Иванову данную должность. Однако на данный момент А. В. Иванов, специализировавшийся только на рекламе в одном регионе России, растерялся, ознакомившись со своими новыми функциями;

– работник С. Н. Корниленко (22 года). Работник со следующего дня начинает работу в новом амплуа – консультанта в одном из офисов корпорации. Корниленко С. Н получил образование по квалификации магистра туризма. Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из гостиниц Симферополя. Во время работы столкнулся с трудностями, так как его знания из области точных наук можно считать не достаточно высокими, он не

обладает гуманитарными качествами;

– работник А. А. Алексеев (40 лет). Алексеев А. А. занимает должность ведущего сотрудника отдела информационного обеспечения. Закончил обучение по специальности: «Информатика и информационные технологии», имеет квалификацию младшего специалиста. Общий стаж работы 18 лет, из них восемь лет работает в корпорации «ТурКолор». На днях главный инженер сообщил ему о том, что для повышения эффективности организации, высшее руководство закупило новое оборудование и программное обеспечение, которые способствуют автоматизации информационных процессов. О новом оборудовании А. А. Алексеев смог прочитать только в специализированном журнале, на практике с подобным оборудованием ему ещё не приходилось работать;

– работник Н. С. Семёгин (45 лет). Семёгин Н. С. занимает должность главного инженера корпорации «ТурКолор». Имеет высшее образование по направлению «Прикладная математика» (квалификация: специалист). Его профессиональная деятельность сходится с его интересами. Так, в повседневности его интересуют современные достижения в области информатики и информационных технологий, и он старается быть в курсе последних изменений. Высшее руководство предупредило его о том, что произойдёт замена оборудования и соответственно приказало подобрать работников для обучения работы на новой технике;

– работник Ю. О. Ульянов (37 лет). Ульянов Ю. О. является старшим менеджером отдела исполнительного директора корпорации «ТурКолор». Имеет высшее образование по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация: магистр менеджмента в сфере туризма). Хорошо знает тонкости ведения бизнеса в туристическом секторе экономики, менеджмент в данной сфере. На данный момент Ю. О. Ульянов находится в хороших отношениях с руководителем. К работе относится ответственно, исполнителен. Порученную работу выполняет без промедлений и тщательно. Единственный минус – боязнь принимать самостоятельные решения, тем самым Ю. О. Ульянов стремится снять с себя всякую ответственность. В связи с этим иногда бывают очень неприятные разговоры с руководителем;

– работник Сергеев С. С. (39 лет). С. С. Сергеев занимает должность исполнительного директора корпорации «ТурКолор». Имеет высшее экономическое образование по специальности «Экономика» (специалист экономики в сфере курортного дела). Имеет обширный опыт работы по управлению коллективом, в прошлом занимался реализацией крупного инвестиционного проекта в туристическом бизнесе. Старается держать себя в курсе всех дел, однако у него не всегда хватает времени на участие во всех направлениях деятельности корпорации. В основном он может располагать временем на завершение текущих дел. Данная проблема не позволяет исполнительному директору корпорации «ТурКолор» активно участвовать в определении стратегии развития организации. Не практикует делегирование полномочий, так как считает, что все вопросы, которые входят в поле его обязанностей он должен решать только сам.

Основным методическим указанием является разделение группы обучающихся на четыре подгруппы:

1. Работники организации и менеджеры;
2. Заместитель директора корпорации «ТурКолор» по управлению персоналом и руководитель отдела обучения работников корпорации;
3. HR-менеджеры отдела обучения работников корпорации;
4. Директор корпорации «ТурКолор» и его первый заместитель.

Каждая из четырех групп должна решить задачи в целях определения потребности работников в обучении и принятия решению по их удовлетворению:

1. Работники организации и менеджеры – основная цель: определить потребность работников в обучении, составить заявки на проведение курсов по обучению, установеления его объёма и конкретных сроков, обозначить собственные цели в ходе повышения квалификации; определить роль менеджеров в поддержании эффективности работы организации, выявить те объективные и субъективные факторы, которые вызывают необходимость повышения квалификации работников;

2. Заместитель директора корпорации «ТурКолор» по управлению персоналом и руководитель отдела обучения работников – основная цель: проанализировать отчёт о потребностях персонала в обучении, сформировать проект приказа о прохождении обучения и представить его директору корпорации. В дальнейшем распределить ответственность за принятие решений в сфере повышения квалификации работников корпорации между линейными менеджерами и менеджерами отдела обучения работников. Заместитель директора по управлению персоналом и руководитель отдела обучения работников корпорации должны установить требования к знаниям, умениям и навыкам работников корпорации, которые в дальнейшем будут отражены в стратегическом плане её развития;

3. HR-менеджеры отдела обучения работников корпорации – основная цель данной рабочей группы состоит в выборе соответствующих форм и методов обучения, необходимых для повышения квалификации работников. Они должны предоставить отчёт руководителю отдела обучения сотрудников корпорации. Данная рабочая группа должна составить краткую программу обучения, в рамках которой должны оцениваться знания и умения, а также качество преподавания.

4. Директор корпорации «ТурКолор» и его первый заместитель – основная цель сформулировать факторы, влияющие на эффективность работы корпорации; обозначить цели руководства корпорации в ходе курсов повышения квалификации работников, и утвердить приказ об обучении. Определить каков положительный эффект будет получен на корпоративном, коллективном и индивидуальном уровнях от корпоративного обучения.

Приложение Ш
Игровые роли деловой игры «Руководитель турфирмы спешит на деловое совещание к генеральному директору»

Игровые роли обучающихся:

– студент-практикант – является первым препятствием на пути руководителя. По игровой легенде он хочет узнать у него, на каком рабочем месте он может пройти практику, и кто будет его курировать;

– работник планово-экономического отдела. По игровой легенде он хочет, чтобы руководитель подписал отчёт о финансовых расходах. Так, он долго ищет бумаги в папке, при этом, постоянно извиняясь за свою несобранность, но, всё же настаивая на том, что руководитель срочно должен поставить свою подпись;

– молодой менеджер отдела бронирования и размещения. По игровой легенде он обращается к руководителю с конкретными целями. Так, это вопросы о прогулах работников его отдела, проблемы слабых компьютеров, которые мешают быстрому бронированию номера. Он требует наиболее эффективного варианта решения поставленной ситуации;

– бухгалтер – просит дать ему отгул на несколько день, за свой счёт, в связи с семейными обстоятельствами. Заявление на подпись у него в руках;

– сотрудник хозяйственного отдела. Согласно игре его роль схожа с ролью молодого менеджера отдела бронирования и размещения. Так, он обращается к руководителю с целью решения ряда проблем и ждёт наиболее эффективного варианта решения поставленной ситуации;

– работник отдела материально-технического обеспечения турфирмы. Его основной целью является разговор с руководителем касательно получения необходимой информации о возможных поставщиках оборудования, компьютеров, ремонтных ресурсов, материалов и так далее;

– журналист – последний и наиболее навязчивый участник игры. Журналист из местной газеты хочет взять у руководителя турфирмы интервью, сделать с ним несколько фотографий. Он по своей природе очень энергичен и навязчив.

Для заметок

Научное издание

Добросельский Владимир Владимирович

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ В ПРОЦЕССЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Монография

Редактор Плесканюк Т.Н.
Технический редактор Жаворонкова А.Д.

Подписано в печать 30.02.2018.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 12,5.
Тираж 50 экз. Заказ № 328.

Отпечатано в ООО «Печатная Мастерская РАДОНЕЖ»
603005, Нижний Новгород, ул. Минина, 16а.
Тел.: +7 (831) 418-53-23.

Добросельский Владимир Владимирович является автором более 50 научных работ в области экономики, менеджмента, образования и педагогики. Среди его достижений участие в двух коллективных монографиях, публикации за рубежом (США, Германия, Беларусь). На счету автора 6 статей входящих в перечень рецензируемых изданий ВАК РФ.

Лауреат премии им. В. И. Вернадского (2015).

Лауреат премии им. Н. В. Багрова (2016).