

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «Московский региональный социально-экономический институт»  
Дата подписания: 08.07.2022 15:48:55  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Программа одобрена

Ученым советом МРСЭИ

Протокол №10 от 30 июня 2022 г.

Утверждаю

Ректор

Золотухина Е.Н

«30» июня 2022 г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Б1.О.08 Лидерство и управление командой**

**Направление подготовки**

**54.03.01 Дизайн**

**Профиль Графический дизайн**

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Форма обучения – очная

Рабочая программа дисциплины (модуля) «**Лидерство и управление командой**» разработана на основании:

- на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 54.03.01 Дизайн (бакалавриат), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13 августа 2020 №1015;
- учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования 54.03.01 Дизайн, профиль Графический дизайн;
- на основании профессионального стандарта, утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 января 2017 №40н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана:  
Авдеева М.В. – к.п.н., доцент кафедры педагогики и психологии

Рецензенты:  
Емельянова И.Е. – к.п.н., доцент кафедры педагогики и психологии

Рабочая программа дисциплины (модуля) обсуждена и утверждена на заседании кафедры педагогики и психологии  
Протокол № 10 от «30» июня 2022 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	5
5. Содержание дисциплины (модуля).....	7
6. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	10
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	11
9. Образовательные технологии .....	12
10. Оценочные средства (ОС).....	13
11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями.....	53
12. Лист регистрации изменений .....	55

### 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины «Лидерство и управление командой» (далее – дисциплина) является усвоение студентами знаний о психологических аспектах строения и функционирования команды, овладение навыками анализа структуры группы, структуры власти в группе, коммуникативных процессов в группе, овладение навыками управления командой как системой и подсистемой организации.

Задачи дисциплины:

- овладение основными теориями мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и обеспечения результативной и эффективной деятельности команды;
- формирование готовности к анализу и проектированию межличностных групповых и организационных коммуникаций;
- формирование способностей эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

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

Дисциплина относится к дисциплинам обязательной части блока Б1. Дисциплины (модули) учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Дизайн по направлению подготовки 54.03.01 Дизайн.

Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре, форма промежуточной аттестации – зачет.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Категория компетенций	Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Код и наименование результата обучения
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы
			УК-3.И-1.3-2. Знает методы оценки эффективности командной работы
			УК-3.И-1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде
			УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации
			УК-3.И-1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией
			УК-3.И-1.У-3. Умеет выстраивать взаимодействие с

			учетом социальных особенностей членов команды
		УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы
			УК-3.И-2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия
			УК-3.И-2.3-3. Знает методы анализа командных ролей
			УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу
			УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли
			УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

– технологии формирования управленческих команд;

– порядок формирования норм и правил командной работы;

– принципы командной работы, мотивации ее участников к совместной деятельности;

– место и роль руководителя в командах;

уметь:

– принимать управленческие решения командами;

– применять методику ролевого распределения задач между участниками команд;

– толерантно воспринимать различные точки зрения участников команды, снимать конфликтное напряжение

– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

владеть:

– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

– различными стилями управления членами команды;

– методикой включения участников команд в совместную работу в условиях цифровой трансформации;

– искусством включения участников команд в генерирование новых, инновационных идей, направленных на совершенствование управления как организациями, так и самими собой.

#### **4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)**

Общая трудоемкость модуля составляет 3 зачетных единиц (108 часов). Форма промежуточной аттестации – зачет.

## Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		4			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	34	34			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	16	16			
Практические занятия (ПЗ)	18	18			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	74	74			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет</i>					
Общая трудоемкость:	часы	108	108		
	зачетные единицы	3	3		

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

---

для обучающихся по индивидуальному учебному плану – учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

#### Очная форма обучения

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Предпосылки и истоки командного подхода	12	9	3	1		2
Тема 2. Группы, команды и командообразование. Типология команд.	12	8	4	2		2
Тема 3. Формирование команд	12	8	4	2		2
Тема 4. Руководство и лидерство в команде	12	8	4	2		2
Тема 5. Концепции лидерства.	12	8	4	2		2
Тема 6. Качества лидера	12	8	4	2		2
Тема 7. Принятие решений и обучение в командах.	12	8	4	2		2
Тема 8. Методы организации коллективного умственного труда	12	8	4	2		2
Тема 9. Команды и цифровая трансформация	12	9	3	1		2
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>108</b>	<b>74</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>18</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>					

#### Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание раздела (тем)
Тема 1. Предпосылки и истоки командного подхода	Особенности современного управления, востребующие командный подход. Формальные и неформальные группы – первооснова команд. Истоки командного подхода.
Тема 2. Группы, команды и командообразование. Типология команд.	Типы групп в организации. Ключевые параметры группы и команды. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду. Личность и группа. Роли в группе. Правила поведения в группе. «Кодекс Грайса». Типология команд по функциональной принадлежности. Типология команд на основе их численности.
Тема 3. Формирование команд	Требования к качествам участников команд. Сущность и назначение ролей участников команд. Институализация построения

	команд (нормы и правила командной работы). Этапы формирования команд.
Тема 4. Руководство и лидерство в команде	Руководитель – главный архитектор построения команды. Роль и место руководителя в формировании климата и духа команды. Стереотипы, власть и стиль руководства в команде. Лидерство в командной работе.
Тема 5. Концепции лидерства.	Понятие лидерства и его отличия от менеджмента. Общеизвестные (классические) теории лидерства. Ситуационно-компетентностная модель лидерства. Функционально-компетентностная модель лидерства. Принципы лидера и стиль руководства.
Тема 6. Качества лидера	Профессионализм лидера. Высокий эмоциональный интеллект лидера. Области эмоционального интеллекта. Лидерские характеристики и образы. Роли и функции лидера. Процесс разработки портрета лидера. Подготовка и развитие лидеров. Основы системного мышления лидера. Этика лидера. Этика организации.
Тема 7. Принятие решений и обучение в командах.	Принятие управленческих решений командами. Обучение командной работе
Тема 8. Методы организации коллективного умственного труда	Мозговой штурм. Метод синектики У. Гордона. Метод фокальных объектов. Метод Дельфи. Деловые игры. Метод кейсов. Метод «Коучинг». Функциональный анализ. Метод номинальных групп. Метод «Шесть шляп». Принципы организации коллективной умственной деятельности.
Тема 9. Команды и цифровая трансформация	Цифровизация, цифровая трансформация, Индустрия 4.0 и цифровая экономика. Команды цифровой трансформации. Виртуальные команды.

## 6. Самостоятельная работа студентов (СРС)

### 6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов
			ОФО
Тема 1. Предпосылки и истоки командного подхода	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение кейсов	9
Тема 2. Группы, команды и командообразование. Типология команд.	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение кейсов	8
Тема 3. Формирование команд	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение кейсов	8



Тема 4. Руководство и лидерство в команде	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение кейсов	8
Тема 5. Концепции лидерства.	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	8
Тема 6. Качества лидера	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	8
Тема 7. Принятие решений и обучение в командах.	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение кейсов	8
Тема 8. Методы организации коллективного умственного труда	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	8
Тема 9. Команды и цифровая трансформация	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение кейсов	9

## **6.2.Методические указания по организации самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

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

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиболее важному средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) основная литература**

Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 291 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14723-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/479367>

Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 301 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6921-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469174>

### **б) дополнительная литература**

Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для вузов / В. А. Ильин. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01559-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469050>

Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 159 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08262-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/474591>

Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11445-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/476054>

Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва

: Издательство Юрайт, 2021. – 429 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08397-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468789>

Спивак, В. А. *Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов* / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00898-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468918>

в) программное обеспечение

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет MicrosoftOffice (MicrosoftOffice Word, MicrosoftOffice Excel, MicrosoftOffice PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF AdobeAcrobatReader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах AdobeFlashPlayer, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBookOfficeSunRav TestOfficePro.

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- Образовательная платформа Юрайт [urait.ru](http://urait.ru)  
- Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" – <http://window.edu.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://ecsocman.hse.ru>

<http://www.hr-zone.net/> – сайт, посвященный вопросам управления персоналом.

<http://www.iteam.ru> – сайт, посвященный технологиям корпоративного управления.

<http://www.eur.ru/> – библиотека управленческой и экономической литературы

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Институт располагает помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Института.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кабинет менеджмента

(для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации)

68 учебных мест, рабочее место преподавателя, мультимедийный проектор, ноутбук, экран, учебная доска, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

Office Professional Plus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

Google Chrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

#### Читальный зал

(для проведения самостоятельной работы студентов)

30 учебных мест,

5 ноутбуков с выходом в интернет

OfficeProfessionalPlus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

#### Кабинет информатики

(для проведения самостоятельной работы студентов)

16 учебных мест, рабочее место преподавателя, 14 персональных компьютеров с выходом в интернет, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, ноутбук, принтер, экран, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

WindowsProfessional 7 RussianUpgradeAcademic OPEN, основание: MicrosoftOpenLicense Лицензия № 49155852, авторизационный номер лицензианта 69123958ZZE1310

WindowsProfessional 8.1 RussianUpgrade OLP NL AcademicEdition, Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайн Трейд"

WindowsRemoteDesktopServices CAL 2012 Russian OLP NL AcademicEditionUser CAL, основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайн Трейд"

Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайнТрейд"

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013.

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

### 9. Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании

традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- самостоятельная проверка освоения материала через интерактивный фонд оценочных средств (тесты);
- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

## **10. Оценочные средства (ОС)**

### **10.1 Описание используемых образовательных технологий и оценки уровней результатов обучения**

Индикатор	Образовательный результат	Способ измерения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления	Устный опрос Доклад с презентацией

знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	человеческими ресурсами для организации групповой работы	Тестирование
	УК-3.И-1.3-2. Знает методы оценки эффективности командной работы	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации	Выполнение кейсов и заданий
	УК-3.И-1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	Выполнение кейсов и заданий
	УК-3.И-1.У-3. Умеет выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды	Выполнение кейсов и заданий
УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-2.3-3. Знает методы анализа командных ролей	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	Выполнение кейсов и заданий
	УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	Выполнение кейсов и заданий
	УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	Выполнение кейсов и заданий

### 10.2 Критерии и шкалы интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Критерии / Оценка	Шкала уровня сформированности компетенции			
	не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки

			некоторые погрешности.	
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Выполнены все задания в полном объеме без недочетов.
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучения.	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству профессиональных задач.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных профессиональных задач.	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных профессиональных задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Минимально допустимый (пороговый)	Средний	Высокий

### 10.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации в форме зачета.

Код и содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в	УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы	Этап формирования знаний

команде	групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-2. Знает методы оценки эффективности командной работы	Этап формирования знаний
		УК-3.И-1.3-3. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде	Этап формирования знаний
		УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации	Этап формирования умений
		УК-3.И-1.У-2. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией	Этап формирования умений
		УК-3.И-1.У-3. Умеет выстраивать взаимодействие с учетом социальных особенностей членов команды	Этап формирования умений
	УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы	Этап формирования знаний
		УК-3.И-2.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	Этап формирования знаний
		УК-3.И-2.3-3. Знает методы анализа командных ролей	Этап формирования знаний
		УК-3.И-2.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	Этап формирования умений
		УК-3.И-2.У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	Этап формирования умений
		УК-3.И-2.У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	Этап формирования умений

#### Перечень вопросов к зачету с оценкой

Зачет – форма проверки у обучающихся сформированности общих и профессиональных компетенций или их совокупности, полученных в соответствии с учебными планами в период теоретического обучения и в ходе учебной практики. Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «не зачтено». Зачет может проводиться как в формате, аналогичном



проведению экзамена, так и в других формах, основанных на выполнении индивидуального или группового задания, позволяющего осуществить контроль знаний и полученных навыков.

1. Особенности современного управления, востребующие командный подход.
2. Формальные и неформальные группы – первооснова команд.
3. Истоки командного подхода.
4. Типы групп в организации.
5. Ключевые параметры группы и команды.
6. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду.
7. Личность и группа. Роли в группе. Правила поведения в группе.
8. «Кодекс Грайса».
9. Типология команд по функциональной принадлежности.
10. Типология команд на основе их численности.
11. Требования к качествам участников команд.
12. Сущность и назначение ролей участников команд.
13. Институализация построения команд (нормы и правила командной работы).
14. Этапы формирования команд.
15. Руководитель – главный архитектор построения команды.
16. Роль и место руководителя в формировании климата и духа команды.
17. Стереотипы, власть и стиль руководства в команде.
18. Лидерство в командной работе.
19. Понятие лидерства и его отличия от менеджмента.
20. Общеизвестные (классические) теории лидерства.
21. Ситуационно-компетентностная модель лидерства.
22. Функционально-компетентностная модель лидерства.
23. Принципы лидера и стиль руководства.
24. Профессионализм лидера.
25. Эмоциональный интеллект лидера.
26. Области эмоционального интеллекта лидера.
27. Лидерские характеристики и образы.
28. Роли и функции лидера.
29. Процесс разработки портрета лидера.
30. Подготовка и развитие лидеров.
31. Основы системного мышления лидера.
32. Этика лидера.
33. Этика организации.
34. Принятие управленческих решений командами.
35. Обучение командной работе
36. Мозговой штурм.
37. Метод синектики У. Гордона.
38. Метод фокальных объектов.
39. Метод Дельфи.
40. Деловые игры.
41. Метод кейсов.
42. Метод «Коучинг».
43. Функциональный анализ.
44. Метод номинальных групп.
45. Метод «Шесть шляп».
46. Принципы организации коллективной умственной деятельности.
47. Цифровизация, цифровая трансформация,
48. Индустрия 4.0 и цифровая экономика.
49. Команды цифровой трансформации.

## 50. Виртуальные команды.

### б) Критерии оценивания:

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;
- культура ответа.

### в) Описание шкалы оценивания:

Оценка «зачтено» ставится, если:

- знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию.

Оценка «не зачтено» ставится, если:

- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части истории;
- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

## 10.4 Оценочные средства для оценки текущей успеваемости студентов

Характеристика ОС для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	ОС	Содержание задания
Тема 1. Предпосылки и истоки командного подхода	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Кейсы	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение кейсов
Тема 2. Группы, команды и командообразование. Типология команд.	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Кейсы	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение кейсов
Тема 3. Формирование команд	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Кейсы	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение кейсов
Тема 4. Руководство и лидерство в команде	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Кейсы	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение кейсов
Тема 5. Концепции лидерства.	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад	Вопросы устного опроса Подготовка доклада

		Тест Практические задания	Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 6. Качества лидера	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 7. Принятие решений и обучение в командах.	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Кейсы	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение кейсов
Тема 8. Методы организации коллективного умственного труда	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 9. Команды и цифровая трансформация	УК-3.И-1. УК-3.И-2.	Устный опрос Доклад Тест Кейсы	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение кейсов

#### Перечень вопросов к устному опросу

Устный опрос призван сформировать знания по дисциплине. Подготовка к устному опросу осуществляется в ходе самостоятельной работы и включает в себя изучение материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. Опрос предполагает устный ответ на основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя или группы. Ответ должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

Современное системное управление, по Б. Клейнеру, должно решать три задачи. Перечислите и раскройте их.

Перечислите и прокомментируйте основные причины, востребующие командный подход как в управлении организациями, так и в деятельности их структурных составляющих.

Выделите причины, стимулирующие обращение к командному подходу, исходящие из особенностей современных организаций.

Кто и на каком уровне иерархии управления организациями мог бы быть заинтересован в формировании команд?

Перечислите ключевые идеи командного подхода, ориентированного на особенности современного управления в организациях.

Опишите особенности формирования и порядок деятельности известных вам формальных групп организации.

Каковы основные цели формирования известных вам неформальных групп в вашей организации?

От каких ключевых факторов зависит формирование неформальных групп?

В чем проявляются сильные и слабые стороны формальных и неформальных групп?

Необходимо ли поддерживать формирование неформальных групп в организациях?

Если да, то почему?

Приведите пример, когда неформальная группа, отстаивающая свои интересы, наносит вред деятельности формальной организации.

Как, по вашему мнению, неформальное общение может повлиять на вашу карьеру?

Приведите примеры коллективной (командной) работы людей в XVII-XX вв. Выделите на их примере основные принципы коллективной организации труда.

Что обозначает словосочетание «коллективная порука»?

Какие основные черты совместной жизнедеятельности были характерны для общины в России?

Что общего было характерно для общины, артелей и кооперативов России в XVII-XIX вв.?

Какие основные черты кооперативов были выделены А. Чаяновым?

Кратко охарактеризуйте суть хоторновского эксперимента Элтона Мейо и его роль для понимания основных подходов к командной деятельности.

Какие основные выводы были получены в ходе хоторновского эксперимента Э. Мейо?

Назовите основные типы команд, которые могут действовать в организации.

Каковы типы управленческих команд согласно предлагаемой в работе классификации по их численности?

Чем, по вашему мнению, различаются задачи управленческих, функциональных и рабочих команд?

Дайте краткую характеристику каждому из типов команд, определите наиболее подходящее для них место в организационной структуре фирмы или организации.

Проанализируйте нашу организацию и определите, где в соответствии с ее структурой могут быть созданы команды и какие.

Изложите основные качества, необходимые участникам команд.

Каким целям служит набор качеств, востребованных командным подходом?

Кто формирует набор качеств, необходимых для командной работы?

Могут ли при совместной работе изменяться приоритеты в следовании определенным качествам при ориентации в работе на командный подход?

Назовите, каким образом может доводиться до участников группы, ориентированных на формирование командного подхода, кодекс качества участников команд,

Назовите и раскройте содержание каждого из составляющих модели компетенций (качеств), необходимых для командной работы.

Дайте определение роли и сформулируйте необходимость следования ролевому подходу при командной деятельности.

Назовите и дайте краткие характеристики ролей по классификациям М. Белбина и И. Адизеса.

Назовите признаки, по которым можно различать роли участников команд.

Назовите роли, находящиеся в антагонистическом положении друг к другу.

Обоснуйте, какие роли должны быть присущи людям, работающим:

- в рутинных, повторяющихся ситуациях;
- при постоянных изменениях рынка, внешней среды; в условиях, когда необходимы аналитические способности.

Поясните суть взаимодополнения ролей. Раскройте механизм формирования команд на принципе ролевого взаимодополнения.

Какая из ролей может быть или даже должна быть у большинства участников команды и почему?

Охарактеризуйте подходы к управлению людьми «hard skills» и «soft skills». Выделите их отличия.

Дайте определения понятиям «правило», «норма», «институциональное поле» командной работы.

Раскройте основные пути формирования норм, правил в группах и командах.

Перечислите основные нормы/правила, регулирующие взаимодействие людей в процессе командной работы.

Почему командам необходимо формировать собственные нормы делового поведения, что они регулируют?

Выделите в деятельности вашей организации нормы или правила, которые были сформированы неформальным образом, но которые способствуют лучшей работе организации.

Каковы причины, побуждающие команды формировать собственные нормы и правила работы?

Дайте определение этапа построения команды и фазы перехода.

Назовите этапы построения команды.

Определите на примере собственного коллектива этап, на котором находится ваша команда.

Выделите основные формы и методы работы руководителя, характерные для этапа «Притирка». Охарактеризуйте их с точки зрения направленности на решение задачи группой и на поддержание коллективных отношений и взаимодействия.

Выделите основные формы и методы работы руководителя, характерные для этапа «Ближний бой». Охарактеризуйте их с точки зрения направленности на решение задачи группой и на поддержание коллективных отношений и взаимодействия.

Выделите основные формы и методы работы руководителя, характерные для этапа «Консенсус». Охарактеризуйте их с точки зрения направленности на решение задачи командой и на поддержание коллективных отношений и взаимодействия.

Выделите основные формы и методы работы руководителя, характерные для этапа «Зрелость команды». Охарактеризуйте их с точки зрения направленности на решение задачи командой и на поддержание коллективных отношений и взаимодействия.

Опишите пути прихода руководителя в группу и особенности его поведения при ориентации на интересы назначивших его руководителей или избравших коллег.

Назовите и опишите основные составляющие необходимого потенциала руководителя, приступающего к формированию команды,

Дайте определение понятия «климата, духа команды», раскройте основные пути его формирования руководителем.

Перечислите и кратко охарактеризуйте необходимые руководителю команды роли для формирования благоприятного климата команды:

- открытого человека;
- оценщика деятельности и поведения участников команды;
- аккумулятора и распространителя информации;
- главного контролера;
- образца поведения,

Может ли руководитель команды отказаться от некоторых ролей и поручить, их исполнение участникам команды?

Дайте определение власти. В чем проявляется принцип, действующий в команде «власть всех над всеми»?

Дайте определение понятию «стиль управления».

Опишите достоинства и недостатки различных стилей руководства.

Опираясь на собственный опыт, определите, что значит быть нацеленным на задачу. Опишите функции руководителя команды, нацеленного на задачу.

Что значит быть нацеленным на отношения с людьми? Опишите функции и приемы управления, используемые руководителем команды, нацеленного на поддержание отношений.

Исходя из этапов построения команды, определите стиль, наиболее подходящий для каждого из них, раскройте его содержание.

Попробуйте определить, какой стиль типичен для вашего начальника. Эффективен ли он? Смог бы ваш начальник изменить его и следует ли ему это делать?

Какой стиль руководства подчиненными вы лично предпочитаете? В чем его достоинства и ограничения? Каким путем вы можете сделать его более эффективным?

Дайте определение понятию «лидерство».

Что такое «стиль лидерства»?

Опишите достоинства и недостатки различных стилей лидерства:

- авторитарного;

- демократического;
- либерального.

Что такое делегирование? Кому лидер может делегировать полномочия?

Какие стили лидерства раскрывает «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутона? Раскройте особенности лидерства, соответствующего стилям «hard skills» и «soft skills».

Что такое «распределенное лидерство»?

Что такое «трансформационное лидерство»?

Дайте определение харизматическому лидерству.

Раскройте особенности лидерства на государственной службе:

- для лидера органа государственного управления;
- лидера структурного подразделения государственного органа;
- лидера на уровне специалиста.

Рассмотрите, дополните и выберите наиболее адекватное, на ваш взгляд, определение лидерства и его ключевых характеристик.

Назовите документ, который состоит из следующих разделов: общие положения, должностные обязанности, права, ответственность, связи по должности.

Как называется психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей?

Назовите понятие, обозначающее форму психической деятельности, мыслительный (рациональный) процесс, направленный на анализ, понимание, осознание себя.

Как называется эмпирическая характеристика индивидуальных возможностей учащегося к усвоению учебной информации?

Назовите свойство системы, благодаря которому она существует и развивается согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам.

Как называется критерий, позволяющий оценить, насколько выбранная методика соответствует поставленной задаче?

Как называется осознанное внутреннее побуждение к деятельности?

Выделите и раскройте этапы принятия решения командами.

В чем проявляется эффективность коллективного решения в сравнении с единолично принятым решением?

Дайте определение понятию «консенсус» и обоснуйте его необходимость при принятии командных решений.

Назовите основные процедурные элементы при принятии решения на основе «консенсуса».

Охарактеризуйте действия руководителя команды по подготовке и принятию решения командой.

Выделите решения, которые преимущественно необходимо принимать командой.

В каких случаях руководитель команды может принимать решения единолично?

Какие недостатки могут быть связаны с процессом коллективного принятия решений?

Назовите каналы поступления знаний в команду.

Каковы особенности обучения командной деятельности?

Какова роль самообучения командной работе?

Какова роль руководителя в обучении командной деятельности?

Почему тренинги на сплоченность не дают полноценного знания о командной деятельности?

Дайте определение понятию «требовательность» и раскройте ее роль в обучении командной деятельности.

На каких этапах формирования команд наиболее важно обучение?

Каковы особенности обучения участников команд формированию доброжелательного климата и эмпатии в команде?

Назовите фамилию автора метода мозгового штурма.

Существует метод поиска новых идей, при котором к исходному объекту присоединяют свойства или признаки случайных объектов. А как называется этот исходный объект?

В конце метода шести шляп, чтобы обобщить достигнутое и обозначить новые цели, используют шляпу этого цвета.

Дайте определение цифровизации.

Дайте определение и раскройте составляющие элементы цифровой трансформации, Индустрии 4.0.

Дайте определение виртуальной команде.

Выделите ключевые принципы создания и работы виртуальных, сетевых команд.

Перечислите основные нормы/правила организации работы виртуальных команд, раскройте их содержание.

Дайте определение фрилансерству, раскройте плюсы и минусы его использования в работе виртуальных команд.

Выделите и раскройте основные пути формирования командного духа и сетевой корпоративной культуры.

Выделите преимущества и проблемы виртуальных команд. Раскройте механизмы развития преимуществ и устранения проблем.

Критерии оценивания:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- дает четкий, полный и правильный ответ по вопросам, заданным на дом;
- дает исчерпывающие ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

- демонстрирует высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, превосходное умение формулировать свою позицию;

- может продемонстрировать связь теории и с практическими проблемами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

- дает четкий и полный ответ, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

- демонстрирует не столь высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, формулирует свою позицию недостаточно четко, размыто, не может в полной мере отстаивать ее в споре;

- испытывает сложности при демонстрации практических примеров;

- понимает суть используемых терминов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- дает краткий ответ, не раскрывающий основные аспекты материала по теме;

- демонстрирует низкий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, не готов отвечать на дополнительные вопросы, формулирует свою позицию размыто, поверхностно, не может отстоять ее в споре;

- не может подкрепить свой ответ практическими примерами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- дает слабый ответ по теме, не раскрывающий суть вопроса и основные аспекты материала по теме;

- не может ответить на дополнительные вопросы по теме или принять участие в обсуждении;

- не видит связи теории с практическими проблемами;

- не владеет терминологией.

#### Темы докладов

Доклад с презентацией – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению учебно-практического вопроса или полученных результатов

решения определенной учебно-исследовательской проблемы (в сопровождении электронной презентации).

При выполнении доклада студент должен продемонстрировать главные качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести (презентовать) результаты исследования слушателям при помощи презентации и умение квалифицированно ответить на вопросы.

Современные тренды в управлении организациями.

Внешние факторы, влияющие на организации: их роль и место в стимулировании обращения к командному подходу,

Внутренние факторы деятельности организаций: их роль и место в стимулировании обращения к командному подходу.

Особенности современного управления в условиях глобализации и цифровой экономики.

Роль и место интересов людей в обращении к командной работе.

Место и роль формальных групп в организации.

Структурные (нормы поведения, статус и роль, влияние на участники ков) и организационные (размер, пространственное расположение, характер решаемых задач, система взаимоотношений) характеристики формальных групп.

Неформальные группы: цели создания, принципы формирования и организация деятельности.

«Социальная лень»: сущность, причины возникновения и влияние на работу группы.

Взаимосвязь формальных и неформальных групп в организациях: практика и проблемы.

Роль и место общины в формировании основных подходов к формированию навыков коллективного управления в России.

Артели и кооперативы: сущность и роль в формировании коллективных принципов хозяйствования.

Хоторновский эксперимент Э. Мейо и его роль в формировании исходных принципов командной работы.

Школа «человеческих отношений» Э. Мейо: основные положения и возможности использования в практике современного управления персоналом.

Принцип коллективного хозяйствования на Руси: истоки и влияние на современное понимание командного принципа деятельности.

Управленческие команды: сущность, роль и особенности формирования в организациях.

Управленческие команды проектов: сущность, порядок формирования и особенности работы.

Рабочие команды: создание и особенности работы.

Численность команд. Влияние численности на формирование командного подхода.

Типология команд на основе структуры организации.

Профессиональные качества работников современных организаций: сущность и трансформация.

Особенности работы человека в формальной группе с единственным руководителем.

Модель компетенций и качеств участников команды: сущность и основные элементы.

Основные качества работников и сотрудников, востребованные в командах, работающих в бизнесе и на государственной и муниципальной службе.

Механизм формирования кодекса требований к качествам участников команд, работающих в функциональных группах с единственным руководителем и в командах.

Роли по М. Белбину: состав, характеристики и место в командах.

Роли (стили поведения) по И. Адизесу: состав, характеристики и функции в командах.

Принцип взаимодополнения ролей в командах: сущность и место в деятельности команды.

Антагонизм ролей и пути его снижения при командной работе.



Особенности и возможности использования ролевого подхода при формировании команд в государственном и муниципальном управлении.

Сущность организационно-распорядительных методов руководства в формальных организациях.

Место и роль руководителя команды в формировании ее институционального поля.

Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности.

Сущность, место и роль норм и правил, действующих в команде.

Процесс формирования норм и правил командной работы.

Сущность и основные классификации этапов построения команд.

Особенности этапов построения команд по Д. Катценбаху.

Совокупность и характеристика этапов формирования команд.

Место и роль руководителя на каждом из этапов формирования командного подхода.

Особенности формирования межличностных отношений и отношения к делу на каждом из этапов формирования команд.

Место и роль руководителя при создании команды.

Роли руководителя команды и особенности их исполнения.

Статус руководителя команды, значение личного примера руководителя при командообразовании.

Основные пути и их особенности прихода руководителя к руководству командой.

Сущность культуры, климата команды, основные навыки, необходимые руководителю для их формирования.

Стиль руководства: сущность и основные концепции поведенческих стилей.

Особенности применения стилей руководства на различных этапах формирования команд.

Сущность и механизм реализации принципа «власть всех над всеми» в команде.

Делегирование полномочий: сущность и условия применения.

Сущность и особенности поведения руководителя команды, ориентирующегося на решение задачи и на поддержание отношений.

Лидеры на государственной службе и в бизнесе: сущность, предпосылки и особенности.

Теория лидерских качеств: сущность и пути применения в системе государственного управления и в бизнес структурах.

Поведенческие концепции лидерства.

Трансформационное лидерство: сущность и особенности проявления на государственной службе и в бизнес структурах.

Харизматическое лидерство; сущность и основные черты.

Лидерство на уровне малых групп.

Лидерство в командах субъектов Российской Федерации.

Механизмы воздействия лидера на последователей.

Авторитет и имидж лидера.

Виртуальное лидерство: место и роль использования в условиях цифровой трансформации.

Особенности и основные этапы принятия управленческих решений командами.

Сущность консенсуса и его особенности применения в командах, реализующих социально-экономические проекты развития территорий.

Место и роль руководителя команды при принятии управленческих решений командами.

Основные проблемы и пути предотвращения межличностных конфликтов при принятии решений командами.

Источники и характеристика эффективных, качественных управленческих решений, принимаемых командами.

Особенности и направления обучения в командах.

Место и роль руководителя при обучении участников команды.

Резонанс: сущность, цель и особенности формирования во внутрикомандных отношениях.

Сущность и особенности создания обстановки требовательности в деятельности команды.

Самообучение: сущность и место в командной работе.

Цифровая экономика: сущность и предпосылки формирования.

Цифровая трансформация. Индустрии 4.0: сущность и инструменты реализации.

Национальный проект «Цифровая экономика» – основные цели и задачи.

Место и роль виртуальных команд в реализации национального проекта «Цифровая экономика», осуществлении цифровой трансформации.

Основные принципы, нормы и правила формирования и функционирования виртуальных команд.

Ключевые особенности работы сетевых горизонтальных (широких) и глубоких (вертикальных) команд.

Роль и пути использования юмора в виртуальных командах.

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить термины и символы при первом упоминании в тексте.  
2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.

3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.

4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.

5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.

6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

Презентация – это файл с необходимыми материалами доклада, который состоит из последовательности слайдов. Студенту необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет целый набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Требования к презентации

Одной из основных программ для создания презентаций является программа MS PowerPoint. Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, шифр учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и ученую степень преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана доклада. На заключительный слайд выносится самое основное, главное из содержания презентации.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок.

Критерии оценивания:

Основными требованиями к докладу, по которым происходит оценивания выполненной работы, являются:

- соответствие содержания доклада теме исследования, ее цели и поставленным задачам;
- актуальность и практическая значимость темы, взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- анализ степени научной разработанности избранной темы исследования;
- логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;

– актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;

– самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;

– лаконичное и грамотное изложение материала;

– владение автором материалом при защите доклада с использованием презентации.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования, ее целям и поставленным задачам;

– тема актуальная и практически значима, выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– проведен на высоком уровне анализ степени разработанности выбранной темы исследования;

– присутствует логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;

– актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;

– продемонстрировано самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;

– лаконичное и грамотное изложение материала;

– студент продемонстрировал высокий уровень владения материалом, ответил на все вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования;

– слабо выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– проведен анализ учебной литературы без ссылки на научную литературу;

– нарушена логическая последовательность изложения материала;

– недостаточная эмпирическая база исследования: не проанализирована правоприменительная практика, статистические данные и т.п.

– недостаточная аргументация сделанных выводов;

– студент продемонстрировал не столь высокий уровень владения материалом, ответил не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией не раскрывает тему исследования;

– не выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– не проведен анализ степени разработанности темы исследования;

– материал изложен непоследовательно и нелогично;

– отсутствует достаточная эмпирическая база;

– нет собственных выводов, не продемонстрирована самостоятельность суждений;

– студент продемонстрировал низкий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

– работа не представлена либо не соответствует всем заявленным критериям, выполнена с нарушением требований, студент не владеет материалом.

#### Примерные тестовые задания

Тест – это система контрольно-измерительных материалов специфической формы, определенного содержания, упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений

и навыков по учебной дисциплине. Тестирование является одной из форм текущего контроля и позволяет проверить сформированный уровень знаний по дисциплине.

Тесты могут включать в себя:

- вопросы с единственным выбором;
- вопросы с множественным выбором;
- вопросы на соответствие;
- вопросы, связанные дополнением контекста и т.д.

Тест: Предпосылки и истоки командного подхода

1. Могут ли неформальные отношения между сотрудниками организации являться препятствием для создания команд?

препятствуют только в организациях с демократическим стилем управления  
нет, не препятствуют

препятствуют в организациях, ориентированных на инновационное развитие  
да, всегда препятствуют формированию команд

2. К числу внутренних причин, обуславливающих востребованность командного подхода, нельзя отнести:

нацеленность на повышение эффективности деятельности организации

усиление творческого потенциала персонала

требование снижения уровня стресса

все возрастающие объемы информационного потока

развитие и поддержка лидерского поведения

3. Выберите верный перечень изменений, характерных для современного управления:

выход управления за пределы организации (фирмы); учет факторов развития сетевой экономики, информационно-коммуникационной среды, ускорения НТП, приверженность концепции заинтересованных сторон; развитие мягких (soft-skills) отношений между начальниками и подчиненными

выход управления за пределы организации (фирмы); учет потребностей трудового коллектива; использование демократического стиля управления

ориентация на стратегическое управление; учет факторов развития сетевой экономики, информационно-коммуникационной среды

учет факторов развития сетевой экономики, информационно-коммуникационной среды, развитие отношений в рамках триады «власть – бизнес – общество»

4. К числу ключевых внешних причин, обуславливающих востребованность командного подхода, нельзя отнести:

научно-технический прогресс

сетевые сообщества

требование повышения оплаты труда

производственные экосистемы

5. Какие принципы создания и характеристики присущи формальным рабочим группам?

в группе существует коллективная ответственность за выполнение полученного задания  
распределение работ осуществляется самой группой

организация работы осуществляется руководителем группы

создаются по решению руководства организации

каждый участник группы отвечает только за порученное ему дело

6. Руководство формальной группой осуществляет:

лидер группы

избранный группой один из ее участников

человек, назначенный руководством организации

в формальной группе нет руководителя

7. Достижение цели, сформированной исходя из интересов участников группы, обеспечивает:

формальная и неформальная группа

неформальная группа  
лидер формальной группы  
формальная группа

8. Какие принципы создания и характеристики присущи неформальным группам?

объединение на основе учета различного опыта работы  
объединение на основе высоких профессиональных навыков  
объединение на основе распоряжения руководством организации  
объединение на основе общего интереса и потребностей группы  
межличностная симпатия

9. Руководство в неформальной группе осуществляет:

человек, назначенный руководством организации  
избранный группой один из ее участников  
лидер группы

в неформальной группе нет руководителя

10. Круговая порука (взаимные обязательства каждого члена данной группы в отношении других) существовавшая на Руси, была характерна:

для общины  
для объединений бедняков  
для помещичьих хозяйств  
для бурлацких артелей

11. Эксперимент Э. Мейо показал, что на повышение производительности труда в команде положительно повлияли следующие факторы:

отсутствие в группе лидера  
общая ответственность  
индивидуальный подход каждого из членов группы  
небольшая численность группы (12 человек)  
высокая дисциплина, взаимопомощь и дружба  
неформальные отношения между работниками  
включенность участников бригады в процесс принятия решений  
взаимное признание и уважение

12. Важная роль неформальных отношений для формирования чувства взаимопомощи и коллективной ответственности была выявлена:

Ф. Тейлором в ходе его экспериментов по повышению производительности труда

Н. Демидовым при строительстве заводов на Урале

в ходе эксперимента Э. Мейо

нет верного ответа

13. Какие подходы, близкие к командной работе, использовал С. П. Королев при работе над космическим проектом?

коллективной выработки взглядов  
систематическое проведение совещаний участников команд как средства  
создание межведомственных коллективов единомышленников  
материальное поощрение командной работы  
утверждение приказом составов творческих команд

14. Коллективное управление было основой жизнедеятельности:

артелей  
кооперативов  
общин  
все ответы верны

Тест: Группы, команды и командообразование. Типология команд.

1. На предприятии по сборке автобусов была создана команда, в которую вошли рабочие для усовершенствования технологии сборки. Такую команду можно назвать:

новаторской или изобретательской

управленческой  
рабочей  
технологической

2. Руководитель одного из цехов крупного предприятия, являясь сторонником командного подхода, решил создать несколько команд. Какую из них он может создать лично?

из 3 новаторов, работающих в цехе

из специалистов, обеспечивающих руководство цеха

из группы сборщиков, которой будет доверена сборка нестандартной продукции

все ответы верны

3. Заместитель руководителя муниципального образования был назначен руководителем важного социально-экономического проекта. К участию в проекте привлечено 16 муниципальных служащих, руководителей предприятий, представителей науки и общественности. Руководитель проекта решил использовать командный подход. Какой из нижеприведенных вариантов формирования команд самый оптимальный?

создать 3 команды: команда проекта (5 чел.); представители финансовых и проектных организаций (5 чел.); команда контролирующих и общественных структур (6 чел.)

создать 4 команды по 4 человека без учета специфики их профессии

все 16 человек включены в одну команду

в команду включить 10 представителей муниципального образования и бизнеса, остальных приглашать по мере необходимости

4. Наиболее эффективной является численность команды:

от 3 до 5 человек

от 5 до 7 человек

от 7 до 10 человек

численность не имеет значения

5. На предприятии реализовывался большой инвестиционный проект. Его руководство создало инвестиционную команду из 7 человек. Но поскольку в проекте принимало участие большее количество лиц, занимающихся его реализацией, было решено каждые три месяца менять трех человек из команды на новых представителей. Верно ли было принято решение?

да, верно

нет, не верно

решение верное, при условии, что замена будет проводиться через 6 месяцев

нет правильного ответа

Тест: Формирование команд

1. Каковы действия команды по отношению к ее участнику, отказывающемуся от соблюдения принятых требований к компетенциям и навыкам?

участнику команды назначается срок на исправление своего поведения

участнику команды объявляется выговор руководителя организации

команда не принимает это во внимание

команда отказывается от его услуг

2. Может ли команда потребовать от своих участников в обязательном порядке приобрести новые профессиональные знания и навыки?

может

может потребовать только руководитель организации

может только с разрешения руководителя команды

нет, не может

3. Навыки, необходимые для работы в команде:

устанавливаются руководителем команды

формируются спонтанно

формируются на основе приказа руководителя организации

вырабатываются совместно руководителем и участниками команды

4. Какие качества не входят в модель компетенций участников команды?

лидерские навыки  
стратегическое мышление  
гибкость и готовность к изменениям  
навыки управления персоналом

5. Может ли перечень навыков и компетенций для командной работы в дальнейшем уточняться?

перечень уточняется только руководством организации  
перечень может уточняться участниками команды  
перечень необходимых навыков и компетенций меняться не может  
перечень меняется строго по установленным периодам

6. Выделите верный набор ролей (стилей поведения), предложенных И. Адизесом.

труженик, администратор, инноватор, интегратор  
командный игрок, руководитель, инноватор, интегратор  
командный игрок, финансист, труженик, контролер  
труженик, организатор, рационализатор, интегратор

7. Какой ключевой принцип командной работы на основе ролевого подхода должен быть соблюден?

взаимодополнения  
консенсуса  
высокого профессионализма  
коллективной ответственности

8. В команде отсутствовал участник, который бы являлся носителем роли администратора. Как должен поступить руководитель команды?

игнорировать отсутствие данной роли в команде  
взять на себя данную роль

на собрании участников команды определить добровольца, который взялся бы за исполнение данной роли

по очереди поручать ее исполнение всем участникам команды

9. Поставленная перед командой задача потребовала подготовки аналитических материалов. Для этого была сформирована группа, в которую вошли администратор и инноватор. Верно ли была сформирована группа?

да, верно  
верно, если руководителем группы будет инноватор  
верно, если руководителем группы будет администратор  
нет, неверно

10. Распределите характеристики организационных структур:

правила и порядки формируются внутри коллектива	Рабочая группа
система правил взаимодействия приносится извне	Команда
должностные обязанности заранее распределены	
взаимодействия основаны на кооперации	

11. Сформировав нормы и правила взаимодействия и делового поведения, участники команды подчиняются:

руководителю команды, действующему в соответствии с принятыми нормами и правилами

решениям, принятым командой  
нормам и правилам, принятым в команде  
все ответы верны

12. Нормы и правила взаимодействия и делового поведения участников команды являются:

формальными порядками, действующими начиная с подписания всеми участниками команды протокола согласия на их исполнение

в большей степени неформальными правилами, регулирующими отношения между участниками команды на добровольной основе

формальными порядками, утвержденными руководством организации

все ответы верны

13. Нормы и правила взаимодействия и делового поведения в команде это:

установленные руководителем группы правила делового поведения и сотрудничества ее участников

правила поведения, которые формулируются и принимаются самими участниками команды с целью регулировать отношения между ними

установленные руководством организации правила делового поведения работника

все ответы правильные

14. Нормы и правила, сформулированные и принятые участниками команды, регулируют отношения:

только между рядовыми участниками команды

только между руководителем и участниками команды

между всеми участниками команды, а также и ее заинтересованными сторонами

только между участниками команды и внешними сторонами

15. На каком этапе или этапах формируются нормы и правила, регулирующие отношения ее участников к работе и друг к другу?

на этапах «ближнего боя» и «консенсуса»

на этапе «консенсуса»

на этапах «притирки» и «ближнего боя»

на всех этапах

16. Этап формирования команды это:

период жизнедеятельности команды с отличающимся поведением участников по отношению к делу и к своим коллегам, регулируемым действующими в это время нормами и правилами

период жизнедеятельности команды, связанный с уровнем профессионализма ее участников

период жизнедеятельности команды, который устанавливает ее руководитель

период жизнедеятельности команды, который связан с началом, развитием и завершением командной работы

17. В команду на этапе «консенсуса» вошел новый человек. В каком режиме будет продолжать работать команда?

команда перейдет на этап «зрелости»

команда вернется к этапу «ближнего боя»

команда будет продолжать работать в режиме «консенсуса»

команда вернется к этапу «притирки»

18. Расположите в правильной последовательности этапы формирования команд:

«зрелость»

«притирка»

«ближний бой»

«консенсус»

Тест: Руководство и лидерство в команде

1. Совокупность чувств, настроений, обычаев и традиций, влияющих на манеру взаимодействия, эмоциональное состояние и удовлетворённость участников, называется \_\_\_\_\_ команды. Введите на месте пропуска текст

2. В процессе формирования командного подхода участвуют:

руководитель организации и руководитель команды

руководитель команды и все ее участники

руководитель команды и наиболее опытные ее участники

все ответы верны



3. Руководитель команды может использовать «оружие критики»:  
при отклонении в поведении членов команды от принятых норм и правил  
при нарушении участником команды стандартов выполнения производственных операций  
при недобросовестном отношении к делу участником команды  
все ответы верны
4. Функция контроля в команде осуществляется:  
руководителем и всеми участниками команды  
при командной работе функция контроля отсутствует  
руководителем команды и организации  
специально назначенным участником команды
5. Командный климат формируется:  
автоматически, под влиянием климата, созданного в целом в организации  
только рядовыми участниками команды  
руководителем команды  
в процессе формирования командой норм и правил, регулирующих поведение всех участников
6. Признание высказывается руководителем команды:  
после выполнения сложных заданий  
только лидерам команды  
только по итогам квартала или года  
соразмерно выполненным задачам  
только индивидуально  
как всей команде, так и индивидуально
7. Процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным:  
оперативное руководство людьми  
планирование работы сотрудника  
разграничение ответственности  
делегирование полномочий
8. Наиболее эффективное управление командой достигается:  
при соответствии этапа формирования команды и стиля управления  
при максимальном использовании либерального стиля  
при комбинации демократического и либерального стилей  
при комбинации авторитарного и демократического стилей
9. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов привлечения к управлению подчиненных, поощрения творческого самовыражения:  
авторитарный  
либеральный  
демократический  
нейтральный
10. Стиль руководства – это:  
способ, обеспечивающий индивидуальный подход руководителя к подчиненному  
манера поведения руководителя, заставляющего подчиненного делать то, что необходимо  
сила авторитета руководителя  
форма планирования работы подчиненного
11. Для либерального стиля управления наиболее характерны:  
высокое профессиональное мастерство участников команды  
низкая инициатива участников команды  
делегирование полномочий  
принцип «каждый контролирует и контролируется»  
полный контроль со стороны руководителя

12. Реализация в команде принципа «власть всех над всеми» – это:  
 участие каждого члена команды в управлении ее делами  
 беспрекословное выполнение распоряжений руководителей всех уровней в организации  
 система наград для поощрения инициативы всех участников команды  
 власть того участника команды, который замещает руководителя
13. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять при дефиците времени или недостаточной компетенции подчиненных?  
 нейтральный  
 авторитарный  
 демократический  
 либеральный
14. Атрибутом авторитарного стиля лидерства является:  
 инициативность всех участников команды  
 наличие нескольких сильных лидеров в команде  
 преобладание неформальных коммуникаций  
 следование полученным сверху директивам
15. На практике под термином «лидерство» чаще всего подразумевается:  
 неформальное лидерство  
 формальное лидерство  
 руководство  
 авторитет
16. Лидерство можно определить как:  
 способность влиять на личность и группы людей для достижения общих целей  
 стремление индивида к достижению своей цели  
 высокое должностное положение руководителя  
 умение делегировать максимальное количество задач подчиненным
17. Как звучит лозунг демократического стиля управления?  
 коллега возьмет все на себя!  
 будем решать все вместе!  
 руководитель – всему голова!  
 инициатива руководителя – залог успеха!
18. Какой из пяти основных стилей лидерства (руководства), согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон, является самым эффективным?  
 командное (распределенное) лидерство  
 «золотая середина»  
 «примитивное» лидерство  
 власть, ориентация на задачу  
 ориентация на отношения, «дом отдыха»
19. Выберите свойства личности и поведения, характерные для харизматического лидера:  
 формулирует масштабные задачи, захватывающие воображение сотрудников  
 контролирует выполнение задач на всех этапах  
 скрывает свой характер, интересы и привычками  
 видит и представляет будущее в привлекательной форме  
 вселяет в людей надежду на их благополучие
20. Определите качества, характерные для лидера и для руководителя:
- |                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| Администратор               | Лидер        |
| Энтузиаст                   | Руководитель |
| Указывает                   |              |
| Предлагает                  |              |
| Работает по указанным целям |              |
| Работает по своим целям     |              |
| Профессионал                |              |

Контроль  
Доверие  
Вдохновитель

21. Возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона) – это:

власть  
убеждение  
лидерство  
принуждение

22. На чем более всего основано лидерство государственного служащего?

на четком исполнении возложенных на него обязанностей  
на взаимопомощи  
на осуществлении постоянного контроля других членов коллектива  
на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом

Тест: Концепции лидерства

1. Отметьте атрибуты новой парадигмы лидерства:

скромность  
контроль  
конкуренция  
делегирование  
героизм

2. На какой власти основано влияние лидера, которого подчиненные уважают за то, как он ведет себя с ними?

вознаграждающая  
экспертная  
референтная  
принуждающая

3. В теории лидерства П. Херси и К. Бланшара этот стиль лидерства отличает высокий уровень заботы о людях и низкий уровень заботы о производстве:

партиципативный  
делегирующий  
внушающий  
убеждающий

4. Назовите вид влияния (по Е. В. Сидоренко), состоящий в сознательном неаргументированном воздействии на человека или группу людей, имеющем своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создание предрасположенности к определенным действиям.

5. Определите вид влияния (по Е. В. Сидоренко), при котором внимание к себе привлекается посредством благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги, а также проявления собственной незаурядности:

внушение  
самопродвижение  
манипуляция  
формирование благосклонности  
заражение

6. Что в модели Д. Вэтгена и К. Камерона относится к источникам личного влияния?

гибкость  
значимость  
близость к центру  
легитимность  
компетентность

7. Силь X и стиль Y, в зависимости от восприятия лидером человеческой сущности, рассматриваются в теории лидерства его авторства:
- В. Врум
  - К. Левин
  - Д. МакГрегор
  - Дж. Коллинз
  - Р. Хаус
8. В теории лидерства Р. Лайкерта выделено четыре типа организаций. К какому типу относится консультативная форма организации? (*ответ арабской цифрой*)
9. Ф. Фидлер является автором этой теории лидерства:
- теории сплошной среды
  - поведенческой
  - теории черт
  - теории харизматического лидерства
  - ситуационной
10. В теории лидерства Р. Танненбаума и У. Шмидта приведены семь стилей лидерства. Перед вами четыре из них. Расположите их в порядке начиная с наименьшей свободы подчиненных.
- Руководитель излагает свои соображения и просит задавать вопросы
  - Руководитель «продает» свое решение
  - Руководитель излагает решение как первоначальное
  - Руководитель излагает проблему и получает предложения по ее решению
11. В теории лидерства К. Левина к попустительскому стилю руководства отнесен этот стиль.
12. Идеалу лидера в современных развитых странах (с точки зрения общества) соответствуют эти модели:
- теория лидерства-служения
  - трансформационное лидерство
  - интерактивное руководство
  - виртуальное лидерство
  - харизматическое лидерство
  - теория 5-го уровня
13. Лидерство-служение впервые описал:
- Ф. Йеттон
  - П. Херси
  - М. Эванс
  - Дж. Коллинз
  - Р. Гринлиф
14. Дж. Коллинз выделял пять уровней способностей менеджера. На втором уровне в его модели располагается:
- очень способный сотрудник
  - компетентный менеджер
  - полезный член команды
  - эффективный руководитель
15. Лидер этого уровня организует работу на местах, распределяет задания и контролирует результат:
- супервайзер
  - лидер направления деятельности
  - руководитель среднего звена
  - лучший профессионал
16. Как называют карьеру лидеров по профессии, при которой уровень их квалификация и ее признания позволяет им в качестве эксперта присутствовать на совещаниях руководителей высшего звена?

центростремительная  
ступенчатая  
карьера – «змея»  
вертикальная  
карьера – «трамплин»

17. Назовите понятие, которое характеризует удовлетворенность работника условиями труда и жизни в организации.

18. Саморазвитие работников развивается на трех уровнях: индивидуальный, \_\_\_\_\_ и организационный. Введите на месте пропуска текст (регистр не учитывается)

19. Адаптивность работников в области навыков и обязанностей обеспечивается благодаря этой форме гибкости рабочей силы:

функциональная  
профессиональная  
по численности  
проектная

20. Применение системы канбан направлено:

на оперативное обеспечение производства материальными ресурсами «точно в срок»  
на контроль качества всех предметов труда на каждом рабочем месте  
на постоянный поиск путей улучшения качества

на особые отношения с поставщиками и банками на основе сотрудничества и учета интересов сторон

21. В теории обогащения труда приводится шесть факторов, обеспечивающих привлекательность работы. Отметьте лишний (неверный).

наличие обратной связи  
заранее определенное стандартное распределение ресурсов  
возможность влиять на условия труда  
ответственность за производительность

22. Принцип лидера, согласно которому в его команде должны работать лучшие игроки из тех, что имеются на рынке труда, представляет собой этот принцип:

принцип «Персонал – главное достояние организации»  
принцип постоянного саморазвития и развития трудового потенциала подчиненных в интересах развития организации  
принцип социальной ответственности лидера  
принцип противоречия между интересами организации и подчиненных

23. В теории Р. Лайкерта выделено четыре стиля управления: эксплуататорско-авторитарный, \_\_\_\_\_, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и \_\_\_\_\_.

партисипативный;  
либерально-попустительский;  
социально-делегирующий;  
аффилиативный;  
консультативно-направляющий

Тест: Качества лидера

1. В каком университете была проведена серия исследований отсроченного удовольствия, которая измеряла эмоциональный интеллект ребенка?

Массачусетский  
Калифорнийский  
Гарвардский  
Стэнфордский  
Кембриджский

2. Мания является крайним проявлением этой эмоции:  
страх

отвращение  
гнев  
любовь  
наслаждение

3. Назовите автора концепции эмоционального интеллекта:

Р. Стернберг  
К. С. Лешли  
Д. Гоулман  
Р. Лайкерг

4. В структуре личности эмоциональный интеллект относится:

к социально-психологической стороне  
к психическим процессам и свойствам  
к нравственно-мотивационной стороне  
к индивидуально-психологической стороне

5. В формуле выживаемости руководителя (В. М. Шепель) было определено следующее соотношение: 1 час отдыха на \_\_\_\_\_ часов работы.

6. Назовите советского психолога, изучавшего мотивы, направляющие деятельность человека, автора труда «Потребности, мотивы и эмоции»:

А. Н. Леонтьев  
Л. С. Выготский  
А. Р. Лурия  
Н. Н. Ланге

7. Какая наука изучает пространственное расположение партнеров относительно друг друга при общении?

такесика  
одорика  
кинестика  
проксемика  
пантомимика

8. Большинство публичных выступлений представляют собой:

речь без бумажки  
речь по рукописи  
речь, выученную наизусть  
речь без подготовки

9. Какая из представленных фраз нарушает один из принципов поддерживающей коммуникации?

Я решил ответить отказом на ваше предложение по следующей причине...

Вы все сделали неправильно.

За текущий месяц вы дважды сорвали совещание.

Как вы считаете, что может нарушить наши планы?

10. По Б. Бассу, ассертивность относится к этому типу характеристик руководителя:

социальные  
личностные  
социальные предпосылки  
трудовые

11. Работоспособность как элемент трудового потенциала относится к \_\_\_\_\_ потенциалу.

психофизиологическому;  
профессионально-квалификационному;  
креативному;  
лидерскому

12. К какой категории относится роль лидера (согласно Г. Минцбергу)?

принятие решений

межличностная  
информационная

13. Распределите роли менеджера-лидера по соответствующим категориям (по Г. Минцбергу).

связующий

Категория «Принятие решений»

ведущий переговоры

Информационная категория

глава организации

Межличностная категория

администратор

представитель

распределитель ресурсов

14. К какому потенциалу можно отнести работника, который хорошо знает нынешнюю работу, стабильно оправдывает и даже превосходит ожидания, но при этом испытывает трудности с адаптацией к новым ситуациям?

будущий профессионал высокого класса

неотшлифованный алмаз

высокополезный профессионал

будущая звезда

15. Эмерджентность системы больше всего соотносится к этому свойству открытой системы:

иерархичность

уникальность

автономность

динамичность

16. Такой метод, как рыбий скелет Исикавы, позволяет:

сравнить плюсы и минусы разных вариантов

оценить факторы внутренней и внешней среды

построить совокупность целей по иерархическому признаку

проследить причинно-следственные связи

17. Что из представленного относят к методам психологической активизации мышления?

мозговой штурм

функциональный метод проектирования Мэтчетта

метод Дельфи

метод гирлянд ассоциаций и метафор

метод фокусных объектов

функционально-стоимостной анализ

метод «Шесть шляп мышления»

18. Методика ТРИЗ относится к этим методам организации коллективной умственной деятельности:

методы систематизированного поиска

методы направленного поиска

методы психологической активизации мышления

19. Отметьте понятие, синонимичное для понятия «аттитюд»:

отклонение

желание

идеал

установка

20. Отметьте высшую форму направленности:

стремление

убеждение

влечение

желание

21. Теонормативная этика представляет этические нормы и правила, устанавливаемые:  
религиозными учениями  
правлящей элитой  
конкретными нациями и этносами  
представителями конкретной профессии

22. Этическая концепция, в рамках которой моральным считается поведение, которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей, носит название \_\_\_\_\_ подхода.

23. Если индивид принимает решения на основе системы основных ценностей, которые получили развитие в результате его индивидуального опыта, то он находится на этом уровне зрелости личности (по Л. Колбергу):

эгоцентрический  
конформистский  
принципиальный

Тест: Принятие решений и обучение в командах

1. Какие из представленных вариантов ответа руководитель команды принимает единолично?

только оперативные решения  
срочные решения  
простые, рутинные решения  
только стратегические решения  
самые сложные и важные решения

2. Учитывая ролевые предпочтения участников команд, кому следует поручить подготовку аналитических материалов по существующей проблеме?

инноватору  
администратору и аналитику  
интегратору и опытному работнику  
руководитель команды готовит материалы сам  
все ответы верны

3. Какие решения необходимо принимать полным составом команды?

только те решения, которые определяет ее руководитель  
только срочные решения  
все решения без исключения  
только наиболее важные и сложные решения

4. Расположите в правильном порядке элементы процесса принятия решения:

Расставьте в правильном порядке  
принятие решения  
генерирование альтернативных вариантов решения  
получение информации о проблеме  
оценка основных вариантов решения  
исследование проблемы

5. Консенсус в принятии решения командой это:

принятие решения с участием всех участников команды и творческим разрешением конфликтов  
соглашение о порядке разрешения конфликтов при принятии и исполнении решения командой

принятие решения по принципу большинства голосов  
соглашение о распределении полномочий в команде по принятию решения

6. Освоение участниками команды механизма требовательности друг к другу:

позволяет достичь высокой ответственности за качество работы и поддерживать доброжелательный климат отношений



имеет исключительно негативные последствия, так как повышает уровень стресса в команде

является фактором, обеспечивающим тотальный контроль всех участников команды за всеми

направлено исключительно на высокое качество выпускаемой продукции или услуг

7. Обмен информацией, знаниями и навыками среди участников команды:

не является обязательным условием обучения в команде

должен проводиться только специально подготовленными экспертами

ведут только опытные участники команды

является обязательным условием обучения в команде

8. Эмпатия в команде – это:

правило поведения, запрещающее склоки, ругань, оскорбления

поддержание неформальных отношений

способность чувствовать, понимать и сопереживать эмоциям коллег

отношения, при которых разногласия во взглядах разрешаются путем аргументированного спора

9. Обучение командной работе должно включать:

подготовку как в вопросах профессиональной деятельности, так и командообразования

самообучение по профессиональным проблемам и командообразованию

теорию командообразования и раскрытие опыта лучших команд

формирование практических навыков, связанных с формированием межличностных отношений

все ответы верны

Тест: Методы организации коллективного умственного труда

1. Использование какой аналогии позволяет более четко и лаконично описать имеющуюся проблему?

фантастическая

личная

прямая

символическая

2. Анонимный обмен мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения применяется при следующем методе:

метод Дельфи

мозговой штурм

метод номинальных групп

метод синектики

3. Метод кейсов был разработан:

в Гарварде

в Кембридже

в Стэнфорде

в Оксфорде

4. Тимоти Голлвей является автором этого метода:

метод Дельфи

метод «Шесть шляп»

метод номинальных групп

коучинг

кейс-метод

5. Назовите основную задачу метода коучинг:

сгенерировать большое количество разнообразных идей

стимулировать самообучение

активное обучение, основанное на рассмотрении конкретных деловых ситуаций

усовершенствовать, модифицировать объект

6. В методе шести шляп у каждой шляпы свой цвет. Укажите, для чего используются шляпы указанных цветов.

Красная	Направить внимание на информацию
Черная	Высказать свои чувства и интуитивные догадки
Белая	Высказать критические оценки и опасения
Зеленая	Придумать новые идеи

Тест: Команды и цифровая трансформация

1. Цифровая трансформация – это:  
обучение персонала работе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий  
переход на повсеместное использование интернета и веб-технологий в работе компании и персонала

оцифровка архивов компании и создание актуальных баз данных  
объединение людей, машин, продуктов и систем при помощи информационно-коммуникационных технологий и интернета в сетевую структуру, работающую в реальном времени

2. Виртуальная команда – это:  
объединенные информационно-коммуникационными технологиями люди, периодически обменивающиеся информацией по возникающим общим проблемам  
объединение коллег, работающих в одной организации по принципу равных должностей и систематически обменивающихся опытом работы посредством информационно-коммуникационных технологий

небольшая группа людей, расположенных удаленно друг от друга и не обязательно знакомых лично, но связанных сетевыми технологиями и работающих над общим проектом (проектами) по установленным ими правилам

работники одной организации, постоянно общающиеся посредством информационно-коммуникационных сетей

3. Какие качества наиболее востребованы в сетевых командах?

обязательное знание сетевого сленга

профессионализм в области работы команды и ответственность

высокие технические знания

участие в других сетевых сообществах

4. Какие утверждения правдивы для работы виртуальных команд?

в команде участвуют люди с психологической совместимостью

для участия требуется разрешение непосредственного руководителя

систематическое согласование действий участниками команды

обязательное присутствие в сети не менее 4 часов

постоянный обмен информацией

5. Укажите три категории информационных сетей по классификации К. Мёллера и А.

Райала:

сети инновационных центров вузов

сети инновационных лабораторий

открытые сети инновационных подразделений компаний

закрытые сети инноваций

открытые сети инноваций

сети проактивных компаний, создающие доминирующие технологические разработки на дорыночной стадии

инновационные сети существующего бизнеса, нацеленные на достижение конкурентного выигрыша

6. Выберите ключевые принципы работы виртуальной команды:

добровольность вхождения в команду

строгая иерархия внутри команды

нормы и правила работы команды заранее четко установлены  
полный контроль действий и результатов команды извне  
руководство может переходить от одного участника команды к другому  
все участники команды знакомы лично  
нормы и правила работы команды вырабатываются участниками  
неформальный лидер

Критерии оценивания:

Основным критерием эффективности усвоения учащимися содержания учебного материала считается коэффициент усвоения учебного материала, который определяется как отношение правильных ответов учащихся к общему количеству вопросов.

Описание шкалы оценивания:

- оценка «отлично» ставится при выполнении не менее чем 80% заданий;
- оценка «хорошо» ставится при выполнении не менее чем 70% заданий;
- оценка «удовлетворительно» ставится при выполнении не менее чем 60% заданий;
- оценка «неудовлетворительно» ставится при неправильном ответе более чем на 40% вопросов теста или невыполнении более чем 40% заданий.

### Практические задания, кейсы

Практическое задание основано на практически значимых ситуациях и направлено на формирование у студентов профессиональных умений и навыков, умения действовать в условиях будущей профессиональной деятельности. При решении задания студент должен учитывать, что задание содержит две части: описание и специальные вопросы, формирующие необходимые умения и навыки. Прежде чем приступить к решению задания, следует внимательно ознакомиться с содержанием. Необходимо уяснить смысл задачи и условия, исходя из которых, нужно дать ответы на поставленные вопросы.

Общий алгоритм решения задачи можно изложить следующим образом:

- прочитать и понять текст задачи;
- определить тему, раздел, вопрос по которому составлена задача;
- провести анализ ситуации, описанной в задаче, и разрешить проблему.

#### Тема 1. Предпосылки и истоки командного подхода

Кейс № 1. Руководство предприятия заметило, что несколько человек, самостоятельно объединившись, работают над рационализаторскими идеями, обеспечивающими облегчение и улучшение качества труда на их рабочих местах. В целях развития данной инициативы в группу был назначен руководитель из числа работников технологического отдела предприятия, а также перед группой была поставлена задача поиска рационализаторских предложений и для других рабочих мест. Однако после получения данного приказа группа распалась.

Вопросы для обсуждения.

1. На основе какого принципа люди работали совместно до получения приказа?
2. В чем причина распада группы?
3. Как можно было бы сохранить группу и мобилизовать ее на расширение своей рационализаторской деятельности?

Кейс № 2. В одном из муниципальных районов Новгородской области рельеф местности позволял любителям лыжного спорта создавать по своей инициативе трассы для катания с гор. Руководитель муниципального образования установил, что в поселке есть несколько молодых людей, увлеченных данным видом спорта, и предложил им стать инициативной группой по созданию трассы, которая бы отвечала современным требованиям (горные подъемники; места для отдыха, хранения инвентаря и одежды; автомобильная стоянка и т. д.). В обязанность группы входила разработка предварительного бизнес-плана горной трассы и составление схемы трассы. Вся работа предлагалось провести на общественных началах. Инициативная группа взялась за это дело и привлекая своих друзей и коллег, подготовила проекты необходимых документов. После неоднократных и неформальных обсуждений в

муниципалитете данный проект был утвержден и включен в план социально экономического развития района. В дальнейшем был определен инвестор, и горнолыжная трасса через некоторое время вступила в строй.

Вопросы для обсуждения.

1. Верно ли поступил руководитель муниципального образования, поручив бесплатно подготовить важные документы группе людей, не являющихся муниципальными служащими.

2. Почему инициативная группа согласилась взять на себя обязанности по подготовке первичных документов для строительства горнолыжной трассы.

3. Можно ли использовать данную практику в работе над иными социально-экономическими проектами.

Тема 2. Группы, команды и командообразование. Типология команд.

Кейс № 1. На заводе по производству лифтов специалисты маркетингового отдела (2 человека) работали командой и успешно выполняли свои функции. При очередной «реформе» организационной структуры пред приятия, ссылаясь на небольшую численность, их ввели в отдел главного технолога, который состоял до этого из 9 человек. Начальник отдела решил сформировать в новом, увеличенном отделе, единую команду, но через некоторое время маркетологи уволились.

Вопросы для обсуждения.

1. Верно ли было принято решение о слиянии двух структур?

2. Почему решение главного технолога о создании единой команды заведомо было ошибочным?

3. Предложите варианты сохранения команды маркетологов в составе нового отдела.

4. Кому из руководителей предприятия лучше всего следовало бы подчинить маркетологов?

Кейс № 2. В корпорации развития Калужской области работает 23 человека. Ее руководитель, являясь активным сторонником командного подхода, решил, что в условиях, когда корпорация работает в постоянно меняющихся условиях, с оригинальными, редко похожими инвестиционными проектами, она могла бы стать базой для создания нескольких команд. В составе корпорации есть несколько групп, состоящих из 2-3 человек:

– по разработке и согласованию с инстанциями бизнес-плана инвестиционного проекта; финансовой поддержке инвестиционного проекта;

– обеспечению землеотвода под проект;

– маркетинговой поддержке завершенных инвестиционных проектов и т.д.

Задание. По вашему мнению, есть ли возможность создания команд в указанных группах и какие команды, согласно предложенной выше типологии, могли бы быть созданы?

Тема 3. Формирование команд

Кейс № 1.

В компании «Акватор» много лет успешно работала управленческая команда топ-менеджеров. Благодаря слаженным и грамотным действиям команды компания без потерь пережила несколько общеэкономических кризисов и период пандемии. Однако по решению совета директоров в состав руководства компании был введен внешний эксперт с целью содействия топ-менеджменту в выходе на более высокую прибыльность.

Через несколько месяцев работы эксперт обратился в совет директоров компании с жалобой на то, что топ-менеджмент продолжает принимать важнейшие решения исключительно в рамках ранее действовавшей команды без его личного участия.

В ответ на жалобу исполнительный директор компании, являющийся и руководителем управленческой команды, проинформировал совет директоров о том, что эксперт не владеет рядом весьма важных компетенций для командной работы, ключевым из которых является отсутствие навыков взаимодействовать с коллегами, что приводит к возникновению межличностных конфликтов, мешает выработке и принятию командой наиболее эффективных

решений. На это участники команды неоднократно указывали эксперту, но он свое поведение не скорректировал.

Совет директоров счел данный аргумент важным и принял решение от казаться от услуг эксперта.

Вопросы для обсуждения.

1. Могли совет директоров потребовать от исполнительного директора введения в состав управленческой команды эксперта своим приказом?

2. Должен ли был эксперт изменить свое поведение и принять условия, выставленные ему управленческой командой?

3. Может ли эксперт требовать участия в процедурах обсуждения командой вопросов управления компанией, инициатором которых он являлся?

4. Мог ли эксперт ограничиться внесением своих рекомендаций по управлению компанией на рассмотрение команды без своего личного участия в процедурах ее работы?

Кейс № 2.

В отделении Пенсионного фонда одного из районов Оренбургской области стихийно сложилась команда, занимающаяся формированием пакета документов на представление граждан к получению пенсии. У команды был самый низкий процент дел, которые возвращались на доработку после проверки в вышестоящей инстанции. Отсутствовали и жалобы от граждан на затруднения в работе с данной командой. Секрет команды был довольно прост: ее участники были в хороших, дружеских отношениях между собой, что помогало им делиться личным опытом, не стесняться обсуждать проблемы, по которым они испытывали затруднения, всегда были готовы прийти на помощь друг другу. Руководитель отделения Пенсионного фонда поданному району решил использовать имеющийся опыт работы команды и потребовал раскрыть ее секреты на общем собрании коллектива. Однако руководитель команды и ее участники категорически отказались раскрывать особенности командной работы, чем вызвали недовольство руководителя отделения.

Вопросы для обсуждения.

1. Может ли быть сформирована команда на основе хороших, доверительных отношений между ее участниками?

2. Правильно ли поступила команда, отказавшись раскрывать особенности своей работы?

3. Вправе ли был «гневаться» и быть недовольным руководитель отделения в связи с отказом команды поделиться своим опытом работы?

4. Каким иным образом можно было бы донести до коллектива опыт работы команды?

Кейс № 3.

Создавая управленческую команду, руководитель предприятия изучил роли, которые были присущи его заместителям, и пришел к выводу, что в ней отсутствует человек, который бы был носителем роли инноватора. Понимая важность данной роли для формирования стратегии развития предприятия, руководитель ввел в состав команды Петрова И.П., обладающего ролью инноватора, но не входящего в состав топ менеджмента. Данное решение вызвало внутреннее несогласие с принятым решением остальных участников команды, а предложения новичка пытались замолчать, не уделяя им внимания. Столкнувшись с отчужденным отношением, Петров И.И. попросил руководителя предприятия освободить его от обязанности участника управленческой команды предприятия.

Вопросы для обсуждения.

1. Правильно ли поступил руководитель управленческой команды предприятия, введя в ее состав Петрова И.И.?

2. Каким образом можно было бы изменить отношение участников команды к ее новичку?

3. Верно ли поступил Петров И.И., попросив вывода его из состава управленческой команды?

4. Каким иным образом можно было бы восполнить роль инноватора в управленческой команде?

Кейс № 4.

Для реализации большого социально экономического проекта в г. Самаре была сформирована управленческая команда, участники которой обладали всеми необходимыми ролями для его успешной реализации. Однако от Правительства области куратором проекта был назначен заместитель председателя Правительства. Руководитель проекта, одновременно и управленческой команды продолжал принимать все самые важные решения командой, не вводя в ее состав куратора от Правительства. Это вызвало негативную реакцию куратора, и руководитель проекта был вынужден приглашать его на совещания команды. Обладая ролью инноватора, куратор, пользуясь своим положением, часто настаивал на внесении новаций в проект, что сдерживало его реализацию.

Вопросы для обсуждения.

1. Верно ли было решение о введении в состав команды куратора от Правительства?
2. Каким образом можно было бы отрегулировать принятие решения командой, учитывая роль куратора?
3. Есть ли смысл обращения руководителя проекта в Правительство области с просьбой замены куратора?

Кейс № 5.

В Кемеровской области резко возрос спрос на железобетонные сваи. В целях удовлетворения данного спроса, а также достижения преимущества в конкурентной борьбе руководство Кемеровского домостроительного комбината создало команду по реализации проекта, целью которого было увеличение выпуска железобетонных свай втрое. В команду вошли инженеры и технические работники участков технологи, мастера. Руководителем команды был назначен главный технолог комбината. Основными нормами делового поведения, которые сформулировали для себя участники команды, стали: совместное принятие решений, рассмотрение всех возможных вариантов решений и принятие их на основе консенсуса; открытость и взаимопомощь; разъяснение рабочим сути и целей проекта, вовлечение их в процесс реализации проекта. Более того, каждый из участников команды по своему направлению создавал собственную неформальную команду из числа рабочих, склонных к рационализаторству. Данные команды не подчинялись руководителю проекта, а работали самостоятельно.

В результате принятых мер комбинат провел реконструкцию производства железобетонных свай и увеличил их производство в три раза.

Вопросы для обсуждения.

1. Правильно ли поступило руководство комбината, взяв на себя назначение руководителя команды по реализации проекта реконструкции производства свай?
2. Как, по вашему мнению, принятые командой нормы делового поведения, влияли на реализацию проекта?
3. Верно ли поступило руководство комбината, не и ключи в в состав команды проекта более широкие слои рабочих, которые были вынуждены работать в собственных неформальных командах?

Кейс № 6. После успешного завершения проекта реконструкции Кемеровского домостроительного комбината его руководство, видя высокую результативность командной работы, приняло решение сохранить команду, реализовавшую реконструкцию комбината, поручив ей организацию работы по сбору и внедрению рационализаторских предложений. Однако команда, опираясь на нормы делового поведения, которые были приняты ею ранее, не стала центром, который бы координировал всю рационализаторскую работу на комбинате. Совместные обсуждения каждого рацпредложения приводили к большой потере времени участников команды; консенсус достигался редко, поскольку часть участников команды не

являлись специалистами в том, что предлагалось усовершенствовать, предложения редко носили общекомбинатский характер, а более всего были связаны с совершенствованием конкретного рабочего места. В результате через несколько месяцев команда распалась.

Вопросы для обсуждения.

1. Соответствовали ли нормы делового поведения, принятые командой для реализации проекта реконструкции комбината, нормам, которые нужны были для организации рационализаторской работы на комбинате?

2. Какие изменения в составе команды нужно было сделать для того, чтобы она стала центром рационализаторской работы на комбинате?

3. Почему распалась команда?

Кейс № 7.

В приемной комиссии Академии ежегодно работают большое количество студентов. Это юноши и девушки из разных курсов и групп, редко знакомые друг с другом. Предыдущая практика показала, что на и более успешными при приеме документов являются группы, действующие как команды. Руководитель приемной комиссии Академии, ориентируясь на данный опыт, разбил всех студентов на группы, назначил в ней руководителя, затем провел совещание, на котором познакомил всех друг с другом, выделил тех ребят, которые уже работали в прошлые годы в приемной кампании, подробно рассказал об обязанностях участников каждой группы. Далее были проведены учебные тренинги в каждой группе по приему документов, беседам с абитуриентами и их родителями. В дальнейшем совещания проводились каждый день перед началом работы, на которых подводились итоги предыдущего дня и обсуждались возникшие вопросы. Кроме того, было принято решение, что любой из студентов мог подойти к руководителю или своему опытному коллеге и посоветоваться по возникшим проблемам. Однако через несколько дней работы ряд студентов попросили перевести их в другие группы, что и было сделано.

Вопросы для обсуждения,

1. Исходя из знания этапов формирования команд, выделите действия руководителя приемной комиссии Академии, соответствующие каждому ИЗ них,

2. Верно ли поступил руководитель приемной комиссии Академии, удовлетворив просьбу студентов о переводе их в другие группы?

3. Что бы вы могли предложить еще для формирования команд в группах студентов, работающих в приемной кампании, в соответствии с этапами формирования команд?

Кейс № 8.

В ПАО «Холод», занимающимся производством торгового оборудования, руководитель сборочного цеха решил создать несколько команд, которые бы обеспечивали полную сборку торговых шкафов с первой до последней операции. Таких групп оказалось три. Их состав был подобран руководителем цеха. С каждой из групп была проведена учеба по особенностям формирования командной работы. Поскольку участники групп были давно знакомы, все три их руководителя посчитали, что первые этапы – «притирка» и «ближний бой» – могут быть пропущены и предложили своим группам разработанные ими нормы и правила совместной работы как основу командной работы, перейдя тем самым к этапу «консенсуса». Однако первые же проблемы, возникшие в ходе работы групп, стали источником межличностных конфликтов, не обеспечивали полного согласия всех с решениями, которые генерировались для обеспечения эффективной и слаженной работы групп. В результате все решения, касающиеся деятельности групп, стали принимать их руководители. Как итог, в группах не создалась обстановка командной работы, более того, общая производительность цеха упала более чем на 20 %. После этого группы были расформированы и цех вновь вернулся к сборке оборудования на основе конвейера, где работники отвечали только за свой участок работы.

Вопросы для обсуждения.

1. Что было правильно и неправильно сделано на подготовительном этапе формирования команд?

2. Верно ли было решение руководителя групп пропустить первые два этапа формирования команд?

3. Почему этап «консенсуса» не обеспечил выход групп на уровень командной работы?

4. Могли ли быть созданы команды на основе норм и правил, которые были предложены их руководителями? Что можно было бы сделать для того, чтобы эти нормы и правила прижились в группах?

#### Тема 4. Руководство и лидерство в команде

##### Кейс № 1.

Приступая к созданию команды, ее руководитель выбрал из состава группы трех участников, которые должны были бы рассматривать возникающие конфликты. Всему составу группы было объявлено, что в случае возникновения разногласий между ее участниками они должны будут сами обращаться в группу по конфликтам, что и станет отправной точкой к рассмотрению возникших проблем. Однако время показало, что, несмотря на возникающие разногласия между членами группы, никто из них в группу по конфликтам не обратился, а сами разногласия оставались не разрешенными.

Задание для обсуждения.

1. Правильно ли поступил руководитель группы, создав самостоятельно группу по разрешению конфликтов?

2. Целесообразно ли было создание такой группы?

3. Каким образом следует разрешать конфликты в группе, приступившей к формированию командного подхода?

4. Может ли руководитель группы выступать арбитром в разрешении конфликтов?

5. Какие конфликты могли бы быть рассмотрены всей группой?

##### Кейс № 2.

Руководитель компании «Паер+» с численностью постоянных и временных работников более 500 чел., занимающейся ландшафтным дизайном, решил сформировать управленческую команду компании. Понимая, что успех предстоящего командообразования во многом зависит от его действий, он предпринял следующие меры:

– создал свою рабочую группу по реализации проектов ландшафтного дизайна и вместе со всеми работал на земле;

– систематически информировал участников команды о всех новинках, с которыми знакомился на выставках ландшафтного дизайна, обсуждал пути их использования в компании;

– создал обстановку тотального взаимоконтроля, итоги которого регулярно обсуждались командой;

– совместно с участниками команды разработал жесткие стандарты качества, которые были восприняты всеми как нормы, которые не должны быть нарушены;

– довел до каждого участника формирующейся команды свой мобильный телефон, позвонить по которому мог любой из ее членов в любое время;

– ввел еженедельный завтрак по очереди с каждым участником команды, на котором могли быть обсуждены любые вопросы деятельности компании и участника команды.

Вопросы для обсуждения.

1. Какие роли данный руководитель компании исполняет при формировании команды?

2. Какие роли отсутствуют в деятельности руководителя данной компании при формировании команды?

3. Выполняется ли им роль «личного примера» и так ли важно это для руководителя компании?

Кейс № 3. Руководитель муниципального образования, в которой начинал реализовываться проект по внедрению цифровых технологий в агропромышленном комплексе, решил создать управленческую команду, которую сам же и возглавил. В состав группы вошли специалисты сельского хозяйства, ученый из сельскохозяйственного вуза, IT-специалисты,



инвестор. Все они встретились впервые и в подобных проектах не участвовали. Руководитель команды довел до ее участников план реализации проекта, разработанный служащими муниципального образования, по которому сразу начались разногласия, не ожидая этого, руководитель команды жестко остановил дебаты и потребовал от участников команды четко следовать плану.

Распределив пункты плана между собой, члены группы принялись за решение своих задач. Общие совещания проводились редко и носили характер отчетов о том, что сделано. Проект выполнялся с большим трудом. Плавной причиной, сдерживающей его выполнение, была несогласованность действий участников проекта. В результате к намеченному сроку завершения проекта он был выполнен только на 60 %.

Вопросы для обсуждения,

1. Была ли создана команда проекта?
2. Какой стиль руководства выбрал руководитель проекта? Как он сказался на сдерживании или, наоборот, содействии формированию команды?
3. Были ли использованы приемы формирования командного подхода на основе поэтапного его развития?
4. Как бы мог выглядеть процесс построения команды и ее работы, исходя из развития отношений взаимодействия, направленных на решение задачи и на выстраивание отношений?

Кейс № 4.

В муниципальном образовании одного из районов города имеется пять поливочных машин. Их обслуживают пять водителей. Чтобы четко планировать их загрузку, необходимо знать, сколько выездов на полив улиц и парков сделал каждый из них. Для этого каждый вечер водители должны предоставлять отчет о сделанном за день.

Но только два водителя (Анатолий и Геннадий) всегда в срок сдают отчеты. Петр в 60 % случаев отчеты не сдает. Он ненавидит бумажную работу. Владимир повинен в 30% случаев, когда он не сдавал отчет. Сергей не сдавал отчет в 10 % случаев.

Вам необходимо поговорить с водителями. Как вы будете это делать:

- что вы скажите?
- будете ли говорить отдельно с каждым водителем или со всеми вместе?
- как заставите их выслушать вас?

Вариант 1. Вы руководитель со стилем, ориентированным на отношения.

Вариант 2. Вы руководитель со стилем, ориентированным на задание.

Практические задания

1. Опираясь на собственный опыт, определите, что значит быть нацеленным на задачу. Опишите действия лидера, нацеленного на решение командой задачи.
2. Что значит быть нацеленным на отношения с людьми? Опишите функции и приемы управления, используемые лидером, нацеленным на под держание в команде отношений.
3. Попробуйте определить, какой стиль типичен для Вашего начальника. Эффективен ли он? Смог бы Ваш начальник изменить его и следует ли ему это делать?
4. Какой стиль руководства подчиненными вы лично предпочитаете? В чем его достоинства и ограничения? Каким путем вы можете сделать его более эффективным?
5. Проанализируйте свою студенческую группу на предмет наличия в ней лидера (-ов). Имеется ли в группе неформальный лидер? Какие функции выполняет формальный, а какие неформальный лидер? Выполняют ли функции лидера различные участники вашей группы?

Тема 5. Концепции лидерства.

1. Разделите модели из состава моделей лидерства на те, которые, на наш взгляд, наиболее предпочитаемы: подчиненными (последователями), работодателями (хозяевами бизнеса), общественностью. Выберите, на наш взгляд, идеальные модели лидеров. Обоснуйте ваш выбор.

2. Определите ваши предпочтения в части работы и карьеры, соотнесите полученные результаты с имеющимися у вас представлениями о работе. Какие из «якорей карьеры» соответствуют занятию лидерской позиции того или иного из известных вам уровней?

3. Разработайте план нашей карьеры и определите качества личности, состав компетенций, необходимых для продвижения на каждую последующую стадию карьерного развития.

4. Рассмотрите факторы обретения власти, авторитета и технологий влияния и найдите примеры использования их известными вам лидерами и политиками, управлении, бизнесе, общества,

5. Используя функционально-компетентностную модель лидерства, проведите исследование об особенностях влияния того или иного элемента этой модели, той или иной функции объекта деятельности лидера на поведение его соратников.

#### Тема 6. Качества лидера.

1. Определите состав компетенций, которыми вам следует овладеть для занятия интересующей вас позиции лидера в компании, используя квалификационные характеристики должностей, профессиональные стандарты, стандарты образования, должностные инструкции. Обратите внимание на профессиональные стандарты по направлению «Управление организацией» и квалификационные характеристики лидеров 1- и 2-го уровней, например, квалификационную характеристику директора (генерального директора, управляющего) предприятия и квалификационную характеристику менеджера организации.

2. Определите состав измеряемых личностных качеств, которые следует иметь для занятия намеченной вами позиции лидера, оставьте предварительный портрет лидера и, используя известные вам из психологии, социологии и социальной психологии методы, определите степень наличия у вас этих качеств.

3. Проведите самоисследование личностных качеств, выбранных вами в качестве определяющих успех лидера, используя метод интроспекции (самонаблюдения), мнения окружающих, тесты личностные опросники, которые применяются в психологии личности.

#### Тема 7. Принятие решений и обучение в командах.

##### Кейс № 1.

При строительстве ГОК в г. Светлый была создана управленческая команда по координации строительства. В ее состав были включены инвесторы, заказчик, руководитель строительства, транспортники, руководитель муниципального образования города Светлый, представители строителей, населения и эколог.

Руководитель строительства Иванов И.И. активно опирался на команду, и ключевые вопросы строительства всегда обсуждал на собрании. В ходе строительства была обнаружена ошибка проектировщиков, для исправления которой необходимо было убрать часть лесной зоны около г. Светлый. Иванов И.И. в целях сохранения графика строительства единолично принял решение о ликвидации части лесного массива, (Для справки: г. Светлый находится в засушливой степной зоне с редкими лесными массивами.) Иванов И.И. известил в электронной форме участников команды о принятом им решении. Однако только представитель населения высказал свое несогласие с ним. От остальных участников команды реакции не последовало. После этого началась работа по вырубке лесного массива. Такие действия вызвали возмущение жителей и нарекания к работе управленческой команды строительства.

Вопросы для обсуждения.

1. Дайте оценку правомерности принятого решения Ивановым И.И. и действиям участников команды.

2. Следовало ли Иванову И.И. поставить данный вопрос на обсуждение управленческой команды?

3. Какие возможные варианты решения могли бы вы предложить для разрешения сложившейся ситуации?

## Кейс № 2.

Руководитель рабочей группы, поставившей задачу сформировать команду, убедил руководство организации в необходимости<sup>TM</sup> привлечения к обучению стороннего консультанта, который сконцентрировал внимание на теоретических проблемах командообразования. После завершения обучения, которое проходило с отрывом от производства, руководитель стал требовать от участников группы выполнения установок, которые были высказаны консультантом, что вызвало раздражение у участников рабочей группы и отчасти даже несогласие с некоторыми высказанными им положениями. Однако руководитель воспринял возникшее напряжение в группе как нежелание переходить к командной работе и пригрозил членам группы увольнением тех, кто высказывает недовольство. После этого несколько человек из данной группы обратились к руководству организации о переводе их в другие подразделения.

Вопросы для обсуждения.

1. Какими особенностями обучения командному подходу пренебрег руководитель рабочей группы?

2. Как можно было бы снять напряжение, возникшее в команде, после курса обучения?

3. Возможно ли было самообучение командному подходу в данной ситуации?

## Тема 8. Методы организации коллективного умственного труда.

1. Проведите «мозговой штурм» или «синектический штурм» на одну из тем типа «Быт через 50 лет», «Человек будущего», «Идеальный человек», «Школа будущего», «Нужна ли нам свобода» и т.п. Постарайтесь создать атмосферу сотрудничества, доброжелательности. Проанализируйте поведение и потенциал каждого члена группы по результатам работы, подчеркните более высокие сообща достигнутые результаты. Оцените продуктивность методов коллективного решения проблем в деле достижения конечных результатов, раскрытия потенциала членов группы, развития членов группы.

2. Проведение деловой беседы и обсуждение ситуации.

Студенты делятся попарно, причем по-разному: девушка с девушкой, девушка с юношей, двое юношей. Каждому предлагается определенная ситуация деловой встречи. Всем дается 10 мин на подготовку, после чего идет моделирование беседы, а затем обсуждение игры в группе.

Ситуация 1. Молодой сотрудник приходит на прием к начальнику отдела с спице ванисом, что никак не может прижиться в новом коллективе.

Ситуация 2. Молодой начальник (мужчина) приглашает на прием пожилую сотрудницу с большим опытом работы в фирме, чтобы сделать ей замечание о частых опозданиях.

Ситуация 3. Директор принимает ледового партнера, который более него заинтересован в предстоящей сделке.

Ситуация 4. Начальник отдела маркетинга принимает клиента, предлагающего ему неожиданно выгодный заказ (более выгодный, чем уже заключенный).

Ситуация 5. Секретарь фирмы принимает клиента, упорно осаждающего ее босса с предложением заказа.

Ситуация 6. Очень ценный сотрудник приходит к руководителю с сообщением о своем скором переходе в другую фирму.

Ситуация 7. Пожилая начальница приглашает молодую сотрудницу, постоянно разговаривающую на работе на личные темы по служебному телефону, к себе на прием.

Ситуация 8. Директор приглашает очень опытного работника, пожилого человека, чтобы сообщить ему о предстоящем увольнении.

Ситуация 9. Весьма ценный сотрудник фирмы приходит на прием к начальнику с просьбой о прибавке жалованья.

Ситуация 10. Новый начальник сообщает опытному сотруднику, что сделанный им отчет не годится – нужно переделать.

Ситуация 11. Директор сообщает женщине с двумя маленькими, часто болеющими детьми, о предстоящем сокращении.

Ситуация 12. Человеку не нравится его должность. При этом ему кажется, что все не удовлетворены его работой. С этой проблемой он идет к начальнику.

Ситуация 13. Сотрудник выполняет ответственное и интересное задание. Неожиданно он узнает, что это задание передается другому, а ему поручают новую срочную работу.

Ситуация 14. Пожилой, но еще импозантный начальник, вызывает на прием сотрудницу, которая часто кокетничает с клиентами.

Ситуация 15. Начальница вызывает свою заместительницу, чтобы та объяснила ей, почему свои предложения по улучшению организации работы в отделе она передала директору, минуя ее своего непосредственного начальника.

3. Рассмотрите проблему и решите ее методом «Шесть шляп».

Руководство крупного города, стремясь обеспечить доставку жителей из «спальных» районов к станциям метро, решило купить и ввести вместо маршрутных такси 150 автобусов без сидячих мест (для повышения вместимости транспорта). Каковы возможные экономические и социальные последствия данного решения?

Тема 9. Команды и цифровая трансформация.

Кейс № 1.

Павел Егоров, работая в одном из крупных банков страны, заметил, что в банке сильно затруднен цикл разработки и вывода на рынок новых продуктов. Подумав, он решил разработать продукт, который бы стал инструментом, с помощью которого даже непрофессиональный программист мог бы его собрать. В итоге Павел стал инициатором запуска стартапа, который решил реализовать виртуальной командой. Собрав такую команду, он увидел, что все его участники являются высокими профессионалами, но не знакомы друг с другом, а первое общение с ними в сети показало их высокую озабоченность доверием к будущим своим коллегам.

Задание. Подумайте, как помочь команде сдружиться и сформировать высокий уровень доверия друг к другу.

Кейс № 2.

Владимир Левитин поставил перед собой задачу создать настольный кондиционер. Продумав основную идею проекта, Владимир сформировал виртуальную команду, в которую вошли профессиональные инженеры, специалисты в области финансов, маркетинга и программирования. Но первая же видеоконференция показала различную заинтересованность участников команды в проекте. В частности:

Сергей проникся идеей и с головой погрузился в ее развитие и продвижение;

Ирина также проявила глубокую заинтересованность к проекту;

Анатолия более всего интересовали сроки завершения проекта и возможный заработок после его запуска. Хотя как к специалисту к нему не было проблем, но оказалось, что это его уже третий проект, в котором он участвует в настоящее время;

Юрий, являясь специалистом в области финансов, предложил подключать его только на стадии, когда проект будет близиться к завершению и тогда он проработает все финансовые вопросы.

Задание. Подумайте, каковы могут быть действия руководителя команды для достижения успеха в создании настольного кондиционера.

Критерии оценивания:

При оценивании уровня сформированности компетенций учитывается правильность решения, полнота ответа, используемые источники, структурированность ответа и владение терминологией, ответ на вопросы к задаче, выполнение заданий. Решение должно быть самостоятельным и полным. Ответы на вопросы должны быть развернутыми и аргументированными, выводы логичны и точно сформулированы.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– правильно решил задачу;

– дал ответы на каждый из подвопросов, обосновав при этом ход своего решения;

- правильно выполнил все задания к задаче (при наличии);
  - хорошо структурировал ответ, выбрал нужную информацию, отсеяв неинформативный материал;
  - правильно использовал терминологию.
- Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:
- правильно решил задачу;
  - дал краткие ответы на каждый из подвопросов, но при этом не обосновал ход своего решения;
  - обосновал решение задачи, но оставил без внимания один из подвопросов задания, не раскрыл его;
  - выполнил не все задания к задаче либо выполнил с ошибками (при наличии);
  - подобрал материал, который не затрагивает темы задачи или не дает представление о позиции автора;
  - использовал терминологию с ошибками.
- Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:
- дал ответ не на все подвопросы задания;
  - дал ответ на все подвопросы, но большинство ответов необоснованные или ошибочные;
  - не представил выполненного задания к задаче (при наличии);
  - не смог сделать должные выводы на основе имеющегося материала;
  - не использовал терминологию или использовал с ошибками.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:
- не решил задачу;
  - дал крайне короткий ответ, решил некоторые пункты задачи, при этом никак не обосновал свое решение, не выполнил задания.

## **11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## 12. Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения в действие /изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением кафедры общегуманитарных и естественнонаучных дисциплин на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 54.03.01 Дизайн, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ № 1015 от 13.08.2020	Протокол заседания кафедры педагогики и психологии № 10 от «30» июня 2021 года	«30» июня 2021 года
2.	Актуализирована и введена в действие решением кафедры педагогики и психологии МРСЭИ	Протокол заседания кафедры педагогики и психологии № 10 от «30» июня 2022 года	«30» июня 2022 года
3.			
4.			
5.			