

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 02.12.2024 23:52:25
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ
(наименование структурного подразделения (института))

Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
«Стратегический менеджмент»**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой с частичным применением электронного (онлайн) курса
Б1.В.ДВ.03.01 Лидерство и командообразование
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

«Стратегический менеджмент»
(профиль)

Очная/очно-заочная
(формы обучения)

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.

Автор(ы)–составитель(и) электронного (онлайн) курса:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Сопровождение электронного (онлайн) курса:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент
Кудряшов Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор Лабудин Александр Васильевич

РПД Б1.В.ДВ.03.01 Лидерство и командообразование одобрена на заседании кафедры менеджмента Протокол №7 от 11 апреля 2024 года.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	
3. Содержание и структура дисциплины	
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	
6. Методические материалы по освоению дисциплины.....	
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	
7.1. Основная литература	
7.2. Дополнительная литература.....	
7.3. Нормативные правовые документы.	
7.4. Интернет-ресурсы.	
7.5. Иные источники.	
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с
планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.01 Лидерство и командообразование** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Способен обосновывать распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию
ПКс-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПКс-1.2	Способен организовывать формирование команды по определенным принципам; способен проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Оказание методической помощи и поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск	ПКс-1.2	<u>На уровне знаний:</u> - принятые в организации стандарты; - структуру и содержание экономических разделов планов предприятия; - методику и методологию расчета основных рисков предприятия.
		<u>На уровне умений:</u>

<p>сотрудников организации владельцев риска</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - осуществлять расчет основных основных рисков предприятия; - обосновывать результаты выполненных экономических расчетов; - анализировать эффективность использования ресурсов предприятия; - планировать и прогнозировать основные риски деятельности предприятия; - формировать выводы об эффективности деятельности предприятия. <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - формами представления результатов работы предприятия; - навыками планирования рисков; - приемами систематизации экономических показателей; - методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности; - навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.
---	----------	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах / в астрономич. часах)
<i>Очная форма</i>	
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа с преподавателем	74/55
Лекции	36/27
Практические занятия	36/27
Лабораторные занятия	-
Практическая подготовка	8
Самостоятельная работа	34/25
Консультации	2
Формы текущего контроля	графическое моделирование объекта, тренинг, тестирование, ролевая игра, «командная карусель», дебаты, доклады с презентациями
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой
<i>Очно-заочная форма</i>	
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа с преподавателем	34/25
Лекции	16/12
Практические занятия	16/12
Лабораторные занятия	-
Практическая подготовка	8
Самостоятельная работа	74/55
Консультации	2
Формы текущего контроля	графическое моделирование объекта, тренинг, тестирование, ролевая игра, «командная карусель», дебаты, доклады с презентациями
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина **Б1.В.ДВ.03.01 Лидерство и командообразование** относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины». Дисциплина читается на 4 курсе в 8 семестре по очной форме обучения и на 5 курсе в 9 семестре для очно-заочной формы обучения. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Теория организации, Экономика и управление организацией, Трудовое право, Управление человеческими ресурсами. Знания, полученные в результате освоения дисциплины **Б1.В.ДВ.03.01 Лидерство и командообразование**, используются студентами при изучении дисциплины, также могут использоваться при прохождении обучающимися преддипломной практики и написанию выпускной квалификационной работы.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, в том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате. Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего

семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма ¹ текущего контроля успеваемо сти, промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	Ко нс		
Тема 1	Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций	12	4/4	-	4/0	-	4	Т
Тема 2	Понятие и модели команды, принципы формирования эффективных команд	12	4/4	-	4/0	-	4	ГМ
Тема 3	Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования	12	4/4	-	4/0	-	4	ТР
Тема 4	Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой	12	4/4	-	4/0	-	4	РИ
Тема 5	Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений	12	4/4	-	4/0	-	4	К
Тема 6	Деловые переговоры и проведение совещаний: базовые компетенции лидера команды	12	4/4	-	4/0	-	4	Дб
Тема 7	Лидер в управлении конфликтами в команде	12	4/4	-	4/0	-	4	ТР
Тема 8	Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах	12	4/4	-	4/0	-	4	РИ
Тема 9	Основные проблемы управления удаленными командами	10	4/4	-	4/0	-	2	Д
Консультация		2						
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего акад./астрон. часов:		108	36		36	2	34	

¹ ГМ – графическое моделирование объекта, ТР - тренинг, Т – тестирование, РИ – ролевая игра, К- «командная карусель», Дб – дебаты, Д – доклады с презентациями

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	Ко нс		
Тема 1	Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций	11	1/1	-	1/1	-	9	Т
Тема 2	Понятие и модели команды, принципы формирования эффективных команд	13	2/2	-	2/2	-	9	ГМ
Тема 3	Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования	13	2/2	-	2/2	-	9	ТР
Тема 4	Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой	13	2/2	-	2/2	-	9	РИ
Тема 5	Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений	13	2/2	-	2/2	-	9	К
Тема 6	Деловые переговоры и проведение совещаний: базовые компетенции лидера команды	13	2/2	-	2/2	-	9	Дб
Тема 7	Лидер в управлении конфликтами в команде	13	2/2	-	2/2	-	9	ТР
Тема 8	Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах	13	2/2	-	2/2	-	9	РИ
Тема 9	Основные проблемы управления удаленными командами	4	1/1	-	1/1	-	2	Д
Консультация		2						
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего акад./астрон. часов:		108	16		16	2	74	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

3.2 Содержание дисциплины

ТЕМА 1. ЛИДЕР, ЛИДЕРСТВО: ПОНЯТИЯ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Понятие и сущность лидерства. Многообразие определений понятия «лидерство». Историческая ретроспектива развития лидерства как понятия. Теории лидерства Р. Лайкерта и Ф. Фидлера. Функции лидера в процессе управленческой деятельности. Эффективное лидерство. Различия в понятиях «лидерство» и «управление», «лидер» и «менеджер». Типы лидеров. Лидерство и власть. Современные концепции лидерства. Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции. Модели лидерства Дж. Адайра, Д. Мак Грегора, Пола Херси и Кеннета Бланшарда, транзакционная и трансформационная, харизматическая и экспертная модели. Креативное лидерство. Модели компетенций современного лидера. Роль эмоционального интеллекта в деятельности лидера. Самоактуализация и повышение эффективности лидера как основные тенденции развития.

ТЕМА 2. ПОНЯТИЕ И МОДЕЛИ КОМАНДЫ, ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД

Различия в понятиях «группа», «коллектив», «команда». Основные характеристики команды: состав, размер, внутренняя структура, коммуникации, роли, групповые нормы, границы команды. Основа командных отношений: определение цели и задач, конвергенция целей в команде, распределение ролей и функций, определение процесса принятия решений. Модели эффективных команд: модель GRPI И. Рубина, Р. Пловника и М. Фрая, модель Джона Катценбаха и Дугласа Смита, модель Майкла Ломбардо и Роберта Эйчингера, модель Фрэнка Ла Фасто и Карла Ларсона, модель Патрика Ленциони, модель Такмана, современные модели. Признаки эффективной команды. Причины неэффективности командной работы. Сущность процесса формирования команды проекта. Ключевые факторы, определяющие принципы формирования команды проекта. Методы формирования команды проекта. Мифы о проектных командах. Общие правила управления групповым поведением.

ТЕМА 3. СТРУКТУРА КОМАНДЫ И ДИНАМИКА ЕЕ РАЗВИТИЯ. ПРОБЛЕМЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Командные роли и состав команды по Реймонду Мереду Белбину. Диагностика командных ролей по Сьюзен Деллингер. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу (РАЕИ) модель командных ролей М. Геллерта и К. Новака, модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова, модель «Создание команды» А. Дрекслера и Д. Сиббета, модель командного развития Б. Такмана, модель «5F» М. Долгова, модель командной работы по Дж. Хакману. Определение и развитие командных ролей. Установление требований к командной роли. Ролевая структура команды. Взаимоотношение ролей в команде. Блокирующие модели поведения в команде. Жизненный цикл команды по Ицхаку Адизесу. Проблемы управления командой на каждом

этапе жизненного цикла. Методы и инструментарий командообразования. Ошибки командообразующих мероприятий. Принципы эффективного тренинга по командообразованию. Влияние норм и командной (корпоративной) культуры на деятельность членов команды.

ТЕМА 4. РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ

Роль личности лидера в управлении командой. Формальное и неформальное лидерство. Технологии управления командой. Характеристики эффективного командного лидера. Принципы операционной эффективности лидера команды: формирование взаимодействия основанного на дисциплине исполнения, формирование и поддержание высоких требований к исполнительности, формирование организационной культуры команды. Планирование и управление командой: стратегия руководства командой в соответствии с жизненным циклом проекта и этапами развития команды. Искусство быть лидером: эффективное и результативное управление командой. Имидж лидера, несоответствие ожиданий команды и возможностей лидера. Групповая динамика и принципы управления ею. Процессы групповой динамики: *руководство* и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование (выработка групповых мнений, правил и ценностей); формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения. Групповые эффекты в управлении командой.

ТЕМА 5. КОММУНИКАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ЛИДЕРА КОМАНДЫ, ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

Понятие коммуникационного процесса. Модели деловой коммуникации в команде. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных стадиях развития команды проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка плана коммуникаций. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма, открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации. Достоинства и недостатки каждого метода.

ТЕМА 6. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ: БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА КОМАНДЫ

Сущность и условия деловых переговоров. Цели и стратегии переговоров. Стратегии в зависимости от методов ведения деловых переговоров: позиционный торг, жесткий подход, мягкий подход, гибкий подход, принципиальные переговоры. Характеристика каждого метода

ведения переговоров: позиции участников, цель, специфика взаимодействия участников, достоинства и недостатки. Этапы деловых переговоров: подготовка; процесс их ведения; заключение договоренностей и выход из переговоров. Содержание, цели, результаты и технологии каждого этапа переговоров. Тактические приемы, используемые в переговорах. Манипулятивные техники используемые в переговорах и способы противостояния им. Принципы и правила заключения соглашения и выхода из переговоров. Общая характеристика собраний и совещаний команды проекта. Основное назначение совещаний. Виды совещаний, в зависимости от цели: информативное, совещание с целью принятия решения, творческое. Определение цели и зада совещания. Подготовка плана и регламента совещания. Этап проведения совещания и его этапы: вступление, передача информации, аргументация и контраргументация, принятие решений. Этап вступления, способы создания позитивной рабочей атмосферы совещания. Правила и принципы организации процесса передачи информации и процесса обмена мнениями. Значение завершающей стадии совещания, принципы принятия решений. Составление протокола собрания или совещания. Принципы эффективного совещания.

ТЕМА 7. ЛИДЕР В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДЕ

Сущность и структура конфликта. График полезности конфликта. Понятие конфликтной ситуации, конфликта, конфликтогена, инцидента. Типы конфликтов. Деструктивный и конструктивный конфликт. Динамика развития конфликта и характеристика его этапов. Причины конфликтов в деловой среде. Позитивные функции конфликтов в организации. Типы конфликтных личностей и тактики взаимодействия с ними. Стратегии разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество. Принципы коммуникации и поведения в конфликте. Основные причины конфликтов в команде проекта. Типы и специфика конфликтов команды проекта на различных стадиях развития команды. Специфика командного взаимодействия в конфликтных ситуациях. Роль и задача лидера при решении конфликта в зависимости от типа конфликта. Деятельность лидера команды проекта по урегулированию конфликтов в команде проекта. Модели разрешения и предупреждения конфликтов в команде. Медиация конфликтных ситуаций. Получение и закрепление полученного опыта командного взаимодействия.

ТЕМА 8. КОМАНДООБРАЗУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПОДХОДЫ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ

Этнопсихологические особенности многонациональных команд. Проблемы управления многонациональной командой. Особенности управления многоконфессиональной командой. Национальные различия по отношению к работе и взаимодействию в команде. Особенности национального менталитета и деловых традиций, необходимость учитывать их при управлении многонациональной командой. Возможные разногласия в команде и инструменты их разрешения. Принципы сплочения многонациональной команды. Проблемы мотивации и адаптации членов многонациональной команды. Принципы межкультурного управления. Толерантность, ригидность, интолерантность в управлении командой. Подходы к организации и проведению командообразующих мероприятий в многонациональных командах. Правила проведения «ледоколов», командообразующих тренингов, рефлексии. Примеры ошибок

командообразования в многонациональной среде. Инфографика и цифровизация как единый командный «язык».

ТЕМА 9. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УДАЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ

Понятие удаленной команды. Особенности управления удаленными сотрудниками. Проблемы управления удаленными командами: коммуникационные барьеры и недостаток обратной связи; недоверие между коллегами и оторванность от коллектива; отсутствие понимания планов и недостаток прозрачности работы и мотивационных процедур; трудности взаимодействия между членами команды; сложности контроля эффективности сотрудников и команд; вопросы несоблюдения графиков и сроков; чувство социального одиночества у членов удаленной команды; трудность соблюдения баланса между работой и частной жизнью. Правила эффективного управления удаленными командами: четкость и прозрачность коммуникативных процессов; значимость цели и определенность ролевых нагрузок; поощрение автономии и доверие; регулярная качественная обратная связь; гибкий график работы; поддержка руководителя; стратегически верный выбор программного обеспечения командной работы.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.В.ДВ.03.01 Лидерство и командообразование** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: контроль посещаемости;
- при проведении практических занятий: задание в различных формах (п.4.2);
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение указанных домашних заданий, работа с литературой.

В случае реализации части дисциплины в дистанционном формате задания адаптированы для платформы LMS Moodle.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по темам

Тема и/или раздел	Формы/методы ² текущего контроля успеваемости
Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций	Т
Понятие и модели команды, принципы формирования эффективных команд	ГМ
Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования	ТР
Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой	РИ
Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений	К
Деловые переговоры и проведение совещаний: базовые компетенции лидера команды	Дб

² ГМ – графическое моделирование объекта, ТР - тренинг, Т– тестирование, РИ – ролевая игра, К- «командная карусель», Дб – дебаты, Д – доклады с презентациями

Лидер в управлении конфликтами в команде	ТР
Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах	РИ
Основные проблемы управления удаленными командами	Д

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами дистанционных образовательных технологий.

Примеры типовых оценочных материалов по темам

Тема 1. Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций

Пример теста

1. Лидерство можно определить как...

Варианты ответа:

- а) победу в конфликте
- б) условия функционирования организации
- в) размер заработной платы руководителя
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство

Варианты ответа:

- а) неформальное
- б) формальное
- в) деструктивное
- г) харизматическое

3. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

Варианты ответа:

- а) целеустремленность;
- б) решительность;
- в) настойчивость;
- г) инициативность;
- д) всё перечисленное.

4. Какие существуют типы лидеров?

Варианты ответа:

- а) лидеры-организаторы;
- б) лидеры-инициаторы;
- в) лидеры-эрудиты;
- г) все указанные.

5. Каково обязательное условие лидерства?

Варианты ответа:

- а) умение побеждать в спорах;
- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- в) физическая сила;
- г) ум и выдающиеся способности;
- д) ни одно из указанных условий.

6. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

Варианты ответа:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) силовой;
- г) прагматический.

7. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

Варианты ответа:

- а) личная преданность;
- б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- в) неустойчивость в принятии решений;
- г) гибкость.

8. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

Варианты ответа:

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

9. Что такое Самоменеджмент?

Варианты ответа:

- а) организация личной работы руководителя;
- б) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- в) самостоятельность в деятельности менеджера.
- г) управление

10. Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа:

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

Тема 2. Понятие и модели команды, принципы формирования эффективных команд

Пример задания по графическому моделированию объекта

- Сформировать команды из 3-5 человек
- Провести диагностику команды по Р.М. Белбину и С. Деллингер
- Выполнить упражнение «5+5»
- Определить специфику своей команды
- Сформировать графическую модель своей команды в виде инфокарты

Тема 3. Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования

Пример тренинга

Упражнения	Содержание	Цель
Слово ведущего	Знакомство с командой, рассказ о целях занятий, мотивация на работу в группе.	Знакомство, ориентация участников в целях занятий, установление групповых норм, создание рабочей

“Снежный ком”	Первый участник называет свое имя, следующий – имя первого и свое, третий – имя первого, второго и свое и т.д.	атмосферы в группе. Сформировать и закрепить норму общения в группе (по именам), установить равенство позиций.
“Интервью в парах”	Разбить участников на пары (лучше с малознакомыми партнерами). За 5 минут необходимо собрать друг о друге как можно больше информации. Затем участники представляют друг друга всем присутствующим.	Развитие навыков самопрезентации, эмпатии, создание условий для доверительного общения, возможности лучше узнать друг друга.
«Общее блюдо»	Команде предлагается придумать и нарисовать новое несуществующие блюдо, состав которого бы удовлетворял пожеланиям и соответствовал вкусам всех членов команды. После чего команда презентует другой свое блюдо, с его названием, составом и всем остальным.	Развитие умения учитывать интересы каждого в команде
«Вавилонская башня”	Команда получает скотч, ножницы и стопку газет. Задача: за 15 минут построить башню, которая должна быть как можно выше и после постройки простоять хотя бы минуту. Нельзя использовать стулья, столы, другие предметы, людей.	Формирование умения работать в команде, находить себе место в групповой работе.
Рефлексия	Оцениваются по 5ти балльной шкале утверждения: <ul style="list-style-type: none"> • На тренинге я приобрел много новой информации • В ходе тренинга я чувствовал себя комфортно • Информация, полученная на тренинге, пригодится мне в дальнейшем • Я обязательно поделюсь с друзьями полученной информацией • В ходе тренинга я получил ответы на все свои вопросы по теме занятия 	Подведение итогов, получение обратной связи

Тема 4. Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой

Пример ролевой игры³

Руководство к реализации

- 1) Группа делится на 2 части по 4 человека. 4 человека играют роль руководителей, 4 – подчиненных (сотрудников).
- 2) Каждому раздается индивидуальная инструкция, делиться которой он не должен. Далее участники готовятся к проведению индивидуальной беседы с сотрудником (примерно 5 минут на сотрудника). Участники – сотрудники готовятся к беседе в рамках инструкции
- 3) Вверху у каждого участника-руководителя указан стиль лидерства, который он должен применять ко всем сотрудникам. У участников-сотрудников – уровень развития, и он придерживается его со всеми руководителями. Очень важно, чтобы все вне зависимости от ситуации, все придерживались инструкции.

³ Ролевая игра "Ситуационное лидерство". Автор Аксентьев Сергей. <https://hrtime.ru/material/rolevaia-igra-quotsituatsionnoe-liderstvoquot-47114/>

4) Далее группа расходится, и каждый руководитель должен провести с каждым сотрудником 5-минутную беседу по кейсу. Итого: через каждого подчиненного пройдет 4 руководителя со своим стилем лидерства и каждый руководитель пройдет 4 подчиненных со своим уровнем развития.

5) Задача подчиненных – определить стиль лидерства каждого руководителя.

6) Задача руководителей – определить уровень развития каждого подчиненного.

7) При разборе уделите внимание эмоциональному состоянию, пониманию задач, функции контроля и прочее.

Директивный стиль (S1)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своей команды по навыкам продаж Сим кард и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты не ожидаешь, что сотрудник много сделал, так как во время презентации и после нее он не задавал никаких вопросов, но ты готов прийти к нему на помощь.
- Ты взял папку материалов по подготовке к тренингу и попросишь его прочитать ее и рассказать тебе основные моменты, которые он усвоил через 3 дня.
- Ты подготовил план действий по подготовке презентации. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала. Ты попросишь подчиненного заполнять план по ходу подготовки к презентации и отчитываться перед тобой по ходу его выполнения.
- Ты объясняешь ему, что тренинг должен длиться не более 3-х часов.
- Ты планируешь проводить с ним ежедневные встречи, чтобы отслеживать прогресс.
- Дашь ему понять, что ты хочешь прослушать тренинг в его исполнении перед его проведением для сотрудников отдела.
- Ты подчеркнешь важность соблюдения устанавливаемых тобой сроков.
- Ты устанавливаешь главный приоритет тренинга по сравнению с другими делами.
- В конце встречи просишь его повторить все затронутые тобой моменты и сроки, чтобы убедиться, что он все понял и запомнил.

Наставнический стиль (S2)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж сим кард и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты не ждешь, что сотрудник много сделал в плане подготовки тренинга, и ты встречаешься с ним сегодня для того, чтобы предложить свою помощь.
- Ты ожидаешь, что сотрудник будет не уверен в своих силах и неприятно поражен количеством материала, которое должно быть уложено в 3 часа.
- Ты предполагаешь, что он будет высказывать большое количество сомнений и возражений и поэтому, не дожидаясь их, будешь объяснять важность этого тренинга и твою уверенность, что с твоей помощью все получится очень хорошо.
- Ты готов разделить все сомнения и беспокойства твоего подчиненного.
- Ты предложишь ему конкретный план действий по подготовке тренинга и спросишь его мнение, прислушаешься к хорошим идеям, но убедишься, что общая канва тренинга останется в твоей редакции. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.

- Ты назначишь ему конкретное время дополнительной встречи, в рамках которой он мог бы посмотреть на демонстрацию части тренинга в твоём исполнении,
- Ты предложишь ему возможность провести этот тренинг для тебя, чтобы разобрать все спорные моменты и вселить в него уверенность.
- Ты установишь частые точки контроля.

Поддерживающий стиль (S3)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам Продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты ожидаешь, что сотрудник уже приступил к работе и будет задавать много вопросов.
- На его вопросы, отвечай вопросом «А как ты думаешь, что надо сделать?», ожидая услышать готовые альтернативы действий. Принимаешь лучшие варианты, на твой взгляд.
- Ты больше слушаешь, чем говоришь. Задаешь открытые вопросы.
- Ты хочешь убедиться, что работник понял ключевые моменты тренинга и сроки его проведения.
- Если сотрудник высказывает сомнения и опасения, поинтересуйся, как ты можешь ему помочь, однако ты не будешь давать много советов и конкретных инструкций как надо готовить тренинг – ты знаешь, что квалификация у него достаточная для этого. Ты просто постараешься вселить в него уверенность в своих силах.
- Не скупись на поддержку и ободрение промоутера.
- Ты списываешь все проблемы, высказываемые сотрудником, на недостаток его уверенности в своих силах. С квалификацией для проведения тренинга у него никаких проблем нет.

Делегирующий стиль (S4)

Инструкция для Руководителя: ты решил освежить знания сотрудников своего подразделения по навыкам продаж Сим карт и решил для этого провести мини-тренинг. Разработку и проведение тренинга две недели назад ты поручил одному из своих промоутеров. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты знаешь, что у твоего подчиненного достаточно профессионализма для выполнения задачи и не предвидишь никаких сложностей, так что не будешь давать советов, решений, рекомендаций или идей, даже если тебя об этом попросят.
- Ты уверен, что большая часть работы уже сделана.
- Ты намереваешься просто мимоходом осведомиться как у него дела и не планируешь вникать в детали и пускаться в объяснения
- Единственного, что ты хочешь сделать – это напомнить срок исполнения работы.
- Ты веришь в способности и опыт этого сотрудника и просто уверен, что у него все получится и будет сделано вовремя.
- Ты хочешь попросить его позаботиться о сотруднике из другой команды в плане подготовки у них аналогичного тренинга.

Уровень профессионального развития D1

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Задача тебе очень интересна и ты с удовольствием за нее возьмешься.
- На данный момент ты ничего не сделал, так как у тебя много другой работы,

- Ты не совсем знаешь, как готовить этот тренинг, и тебе необходимы конкретные указания: что и как нужно сделать. Ты бы очень оценил прописанный план действий и рекомендации по проведению тренингов.
- Ты очень хочешь, чтобы Руководитель поставил тебе приоритеты среди тех задач, которые ты выполняешь согласно функциональным обязанностям - самому тебе очень трудно сориентироваться, что из них можно отложить, либо передать другому на время подготовки к тренингу.

Уровень профессионального развития D2

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты подавлен от того, что ты еще почти ничего не сделал для подготовки к тренингу.
- Ты потратил много времени, думая о тренинге, но не знаешь с чего начать и как вообще его подготовить.
- Ты не видишь в тренинге особого смысла, так как кому надо и так все знают, да и готовить его тебе не очень хочется.
- Ты знаешь, что подготовка и проведение тренинга потребует много времени, а ты и так занят. Остальные дела кажутся тебе более важными и срочными.
- Ты знаешь, что тренинга не будет достаточно, чтобы заставить работников пользоваться этими навыками. Ты обеспокоен бессмысленностью работы.
- Тем более у тебя нет уверенности в своих навыках проведения обучающих тренингов.

Уровень профессионального развития D3

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты уже приступил к работе. Задание кажется очень увлекательным. У тебя есть несколько идей по поводу того, как этот тренинг можно сделать интересным.
- Тренер Компании однажды тебе говорил, что в тебе скрыты хорошие способности для проведения тренингов.
- Вместе с тем, ты немного встревожен тем, насколько успешно пройдет тренинг, так как в реальности еще никогда не проводил тренинги для сотрудников.
- Ты составил план подготовки тренинга (в частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала), но не уверен, что сможешь завершить работу в срок, так как еще многое предстоит сделать.
- Однако, конкретные указания что и как надо сделать, тебе не нужны – ты просто беспокоишься как все пройдет и очень оценишь, если твой Руководитель поможет тебе ощутить уверенность в своих силах.

Уровень профессионального развития D4

Инструкция для Сотрудника: на последнем собрании твой Руководитель сказал, что всем сотрудникам нужно дальше развивать навыки продаж сим карт и попросил тебя подготовить тренинг для сотрудников своей команды, дав срок две недели. Сейчас тебе предстоит встреча с ним по этому вопросу.

Твои действия:

- Ты начал подготовку тренинга и уже придумал учебные примеры задач на закрепление навыков работы в программе.
- У тебя уже есть опыт в проведении тренингов, поскольку раньше региональный тренер Компании уже привлекал тебя к участию в тренингах в роли своего помощника.
- У тебя хорошие навыки планирования и ты уже запланировал предстоящую работу по подготовке тренинга. В частности, это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала.
- Ты вообще мотивирован и самоуверен.
- Ты веришь, что программа повысит продуктивность команды.
- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.
- Чрезмерное руководство ничего, кроме раздражения с твоей стороны, не вызовет.
- Более того, в ситуации чрезмерного руководства можно высказать обиду на оказанное таким образом недоверие. Предложить снять с тебя эту задачу и поручить тому, кто вызывает больше доверия.
- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.

Тема 5. Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений

Пример «командной карусели»

Группа разделена на команды. Каждая команда разрабатывает собственный метод принятия групповых решений, адаптируя и смешивая известные методы принятия управленческих решений. Также каждая команда разрабатывает собственный кейс, решение которого требует применения аналогичных методов. Затем запускается «командная карусель»: каждый командный лидер вместе со своим кейсом посещает чужие команды, где участники должны решить его кейс своим разработанным методом. В итоге каждый лидер побывает во всех чужих командах и вернется в свою. Рефлексия: лидеры оценивают готовность команд к решению кейса, групповую вовлеченность в процесс решения, релевантность метода и др.

Тема 6. Деловые переговоры и проведение совещаний: базовые компетенции лидера команды

Пример дебатов

Поиск корректного выхода из этически сложной ситуации

Ситуация: в больницу, где занимаются пересадкой органов, поступило донорское сердце. Стоит выбор между 5 пациентами:

1. Пожилой профессор, который почти разработал противораковую вакцину.
2. Беременная девушка, сирота, ей 17 лет.
3. Молодой врач этой же больницы – красивая женщина, которую любят и ценят сотрудники.
4. Учительница, которая недавно стала вдовой с двумя детьми.
5. Знаменитый на всю страну и любимый населением киноактер 39 лет.

Каждый из этих людей проживет без донорского сердца не дольше пары месяцев. Нужно решить, кому пересадить орган. Этапы:

1. Каждая команда выбирает/получает одного из четырех пациентов, чтобы защищать его интересы.
2. Нужно подготовить в командах одного представителя (лидера), который будет вести переговоры с представителями других команд (лидеров), чтобы принять
3. Лидеры/команды собираются в общей комнате и вступают в обсуждение, априори конфликтное (конфликт интересов). Они должны выработать ОДНО решение на всех.
4. Лидеры/команды возвращаются в свои команды и рассказывают/обсуждают произошедшее.

Итоги игры обсуждаются в команде: как велись переговоры, какие методы убеждения были использованы, чьи доводы оказались наиболее убедительными, насколько жестким был конфликт интересов и т. п.

Тема 7. Лидер в управлении конфликтами в команде

Пример тренинга

Цель — отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Ведущий (преподаватель) рассказывает о важности такого умения, как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 15 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся коллег), а третий играет миротворца, медиатора. Затем каждая тройка проигрывает свой сценарий. На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Тема 8. Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах

Пример ролевой игры⁴

Участники игры разбиваются на две группы. Одна группа образует народ с культурой "альфа", другая становится народом с культурой "бета". Каждой группе сообщаются нормы и ценности ее культуры. В альфа-группе люди должны быть доброжелательны и разговорчивы. Ее народ имеет вождя, с которым каждый стремится хоть немного поговорить. Но при этом нельзя ни обратиться к вождю, пока он сам не заговорит с тобой, ни войти внутрь круга, который начерчен вокруг него и из которого он не имеет права выйти. Нравы царят патриархальные. При встрече обязательно нужно поговорить о родственниках-мужчинах. Женщина не должна первой заговаривать с мужчиной. Если женщине покажется, что кто-то говорит с ней грубо, она поднимает руку, и тогда все, кто это увидит, бросаются ее защищать. Чужаков альфа-народ не любит, а если они попытаются заговорить с женщиной, то их немедленно изгоняют. У людей есть занятие: они обмениваются разноцветными фишками. Но приобретение фишек они не считают важным делом - важен сам процесс общения при обмене.

⁴ Кармин А.С., Культурология, СПб, "Лань", 2006 г., с. 214-215.

Бета-культура требует от людей деловитости и энергичности. Главная задача у каждого - заполучить как можно больше фишек одного цвета. Все ищут партнеров, с которыми можно вступить в торг с этой целью. Вступают в общение только ради торга и общаются только посредством жестов и искусственно составленных по особым правилам звуко сочетаний. Таких средств обмена информацией вполне достаточно для торговли, а кроме этого ни о чем разговаривать и не нужно. Бета-культура демократична: в ней нет никакого вождя, все равны, женщины и мужчины равноправны, к чужим относятся так же, как к своим, лишь бы они могли предложить что-нибудь для торга. Те, кто добился успеха в подборе фишек, пользуются почетом, но никаких особых прав не получают. Когда участники игры достаточно освоятся с этими несложными правилами поведения, из каждой группы отправляются делегации в другую группу. И тогда оказывается, что доброжелательный альфа-народ представляется людям бета-культуры агрессивным и недружелюбным. Еще бы, ведь бета-мужчин этот народ изгоняет по совершенно непонятным для них причинам: нельзя же считать преступлением попытку обратиться с вопросом к женщине или подойти к человеку внутри круга. А посланцев из группы альфа поражает странная и бессмысленная суэта бета-народа: все торопятся, озабочены только фишками, говорят на каком-то тарабарском языке, ни у кого нет никакого интереса ни к твоей личности, ни к твоим родственникам по мужской линии. После окончания игры проводится совместное обсуждение того, что пережили и прочувствовали ее участники. Представители культуры альфа (которая есть не что иное как модель архаичной, традиционной культуры) категорически не приемлют "торгашеский дух" культуры бета (которая является на самом деле моделью современной рыночной культуры). А людям бета-культуры решительно не нравится "нерациональная и бесцельная жизнь" в альфа-культуре. Но это и есть характеристики культурной ментальности с точки зрения внешнего наблюдателя. Таким образом, каждый участник игры "заражается" менталитетом "своей" культуры настолько, что диктуемый ею стиль поведения и мышления начинает казаться ему вполне естественным и отвечающим его внутренним личностным установкам, а менталитет другой культуры становится совершенно чуждым и даже неприятным.

Тема 9. Основные проблемы управления удаленными командами

Примерные темы докладов с презентациями

1. Актуальность темы управления удаленными командами
2. Проблемы удаленного управления
3. Управление командой проекта в дистанционном формате
4. Особенности дистанционного менеджмента
5. Принципы управления удаленными командами
6. Методы управления удаленными командами
7. Уплотнение организационных структур как тренд
8. Самоуправляемые распределенные команды
9. Проблемы управления удаленными сотрудниками
10. Инструментарий для совместной работы в удаленных командах
11. Преимущества удаленной работы сотрудников
12. Минусы удаленной работы сотрудников
13. Проблемы организации удаленной работы и подходы к их решению
14. Сложности коммуникации при удаленной работе

15. Коммуникационные барьеры в удаленной работе команды
16. Смешанные команды и трудности управления ими.
17. Принципы организации цифрового офисного пространства
18. Виртуальные команды и удаленные команды
19. Гибкий график в удаленных командах
20. Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками
21. Авторитет лидера в удаленной работе
22. Удаленная работа и вовлеченность
23. Совещания в удаленной команде
24. Удаленная команда и ее эффективность
25. Результативность распределенных команд

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств)

Прохождение итогового тестирования в системе СДО. По результатам тестирования проставляются оценки:

- «отлично» студенту, набравшему 25-30 баллов за тест,
- «хорошо» набравшему 16-24 баллов за тест,
- «удовлетворительно» набравшему 10-15 баллов,
- «неудовлетворительно» набравшему менее 10 баллов.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-3.2	Студент обосновывает распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию	Студент демонстрирует оправданное применение методов организации командного взаимодействия для решения управленческих задач, а также умение применять теоретические аспекты классификации организационной культуры
ПК-1.2	Студент организует формирование команды по определенным принципам; умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Студент реализует адаптацию принципов и методов менеджмента к конкретной ситуации, в которой находится организация, владение навыками разработки стратегии, осуществления, мотивации, контроля, разрешения деструктивных конфликтов

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Команда проекта, основные признаки.
2. Существующие модели команды.
3. Различия между группой и командой.

4. Функции участников проектных команд.
5. Отличия проектных и процессных команд.
6. Основные характеристики команды проекта.
7. Сущность и философия командной работы.
8. Сплоченность, совместимость, организованность как процессы интеграции команды.
9. Стадии формирования команды, особенности протекания каждой стадии.
10. Формирование команды: возможные этапы и технологии.
11. Необходимые факторы и условия для формирования команды.
12. Признаки эффективных команд.
13. Способы и методы формирования команды проекта.
14. Роль и задачи лидера команды.
15. Стили лидерства, их сильные и слабые стороны.
16. Процесс подготовки и принятия решения в команде.
17. Методы принятия групповых решений.
18. Развитие теории лидерства.
19. Задачи менеджера при разработке системы контроля работы удаленной команды.
20. Организационная культура команды.
21. Функции организационной культуры команды.
22. Мотивация членов команды.
23. Методы мотивации членов команды.
24. Функциональные роли по М.Белбину.
25. Ролевая сбалансированность в коллективе.
26. Модели блокирующего поведения в командах.
27. Виды коммуникаций в команде.
28. Коммуникативный процесс, средства и каналы коммуникации.
29. Виды конфликтов в команде и пути их сглаживания.
30. Общение и стиль управления.
31. Пути повышения эффективности общения в команде.
32. Определение конфликта и конфликтной ситуации.
33. Основные стадии конфликтной ситуации.
34. Основные стратегии поведения в конфликте.
35. Стратегия управления конфликтами в командах.
36. Основные проблемы управления командой.
37. Характеристика эффективных команд.
38. Проблемы в управлении многонациональными командами.
39. Межкультурные коммуникации в команде.
40. Особенности распределенного менеджмента.

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины студент может набрать 70% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки. Баллы, полученные на зачете с оценкой, прибавляются к уже заработанным в ходе семестра. Баллы распределяются следующим образом:

1. Работа на практических занятиях – до 54 баллов;

2. Дополнительная самостоятельная работа – до 16 баллов (до 10 баллов за роль лидера команды, до 6 баллов за самостоятельное научное исследование по теме дисциплины)
3. Ответ на зачете с оценкой – до 30 баллов.

Шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную

Количество баллов	Экзаменационная/зачетная оценка	
	прописью	буквой
96 - 100	отлично	A
86 - 95	отлично	B
71 - 85	хорошо	C
61 - 70	хорошо	D
51 – 60	удовлетворительно	E
0 - 50	неудовлетворительно	EX

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические рекомендации по подготовке к лекциям и семинарам

Изучите структуру курса и свои действия в процессе его освоения. Структура курса представлена в соответствующем разделе СДО, она содержит перечень всех материалов и видов работ по данной дисциплине и оценку работ в баллах. По каждой теме перед началом лекции изучите все теоретические материалы (видео, презентации, конспекты, статьи и др.), подготовьтесь активно взаимодействовать с преподавателем во время лекции. По каждой теме запланирована одна лекция и одно практическое занятие. Задание на практическое занятие находится в СДО в соответствующем разделе, а также дублируется преподавателем в общий чат группы. Практическое занятие в основном требует самостоятельной подготовки для эффективной дальнейшей работы в аудитории. Помните, что освоение данного курса предполагает обязательную работу в командах, поэтому на первых же занятиях вам будет предложено создать команды из 3-5 человек. Проследите за тем, чтобы стать членом одной из команд и принимайте активное участие в ее работе. На практических занятиях работа происходит в командах. По итогу работы на практическом занятии отчет о выполненной работе загружается в СДО в соответствующий раздел, где он проходит оценивание преподавателем. Все полученные оценки в баллах можно увидеть в электронном журнале успеваемости. По журналу следите за своими баллами (рейтингом) и помните, что итоговая оценка складывается из оценки за работу в семестре и из оценки за тестирование на зачете.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет»

7.1. Основная литература.

1. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536169> (дата обращения: 26.03.2024).
2. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535903> (дата обращения: 26.03.2024).

3. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419> (дата обращения: 26.03.2024).

7.2. Дополнительная литература.

1. М.С. Ушаков, С.Э. Желаева СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ И ЛИДЕРСТВУ В СТАРТАП-ПРОЕКТАХ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2021. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-komandoobrazovaniyu-i-liderstvu-v-startap-proektah> (дата обращения: 26.03.2024).

2. Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. ФОРМИРОВАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНД: УДАЛЕННЫЙ ТИМБИЛДИНГ И ЛИДЕРСТВО // Вестник ГУУ. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-virtualnyh-komand-udalenny-timbuilding-i-liderstvo> (дата обращения: 26.03.2024).

3. Курячая Екатерина Анатольевна КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО В ПРОЦЕССЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ТРАДИЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В САМООБУЧАЮЩУЮСЯ // Лидерство и менеджмент. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-i-liderstvo-v-protssesse-preobrazovaniya-traditsionnoy-organizatsii-v-samoobuchayuschuyusya> (дата обращения: 26.03.2024)

7.3. Нормативные правовые документы.

7.4. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru: Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». <http://cyberleninka.ru/>
3. Информационно-библиотечное управление СЗИУ РАНХиГС http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. Scopus preview - единая библиографическая и реферативная база данных рецензируемой научной литературы. <https://www.scopus.com/home.uri>

7.5. Иные источники

Правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: <http://www.consultantr.ru>.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения практических занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты, соответствующие санитарным и строительным нормам, оснащенные мультимедийным оборудованием для демонстрации презентаций и видеоматериалов.

Для проведения лекционных занятий необходим доступ к платформе МТС Линк.

Для самоподготовки студентов и формирования методического обеспечения дисциплины преподавателем, а также для ведения электронного журнала успеваемости необходим доступ к <https://lms.ranepa.ru/my/>.