

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»**  
(ГОУ ВО КРАГС<sub>и</sub>У)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 46.03.02 Документоведение и  
архивоведение  
(решение Ученого совета  
от 17.06.22 № 12)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **«ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»**

Направление подготовки – *46.03.02 Документоведение и архивоведение*; направленность  
(профиль) – *«Организационное и документационное обеспечение управления»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – *2022*

Сыктывкар  
2022

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и командообразование» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 46.03.02 Документоведение и архивоведение (*уровень бакалавриата*), утвержденного приказом Минобрнауки России от 29.10.2020 г. № 1343;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 46.03.02 Документоведение и архивоведение (бакалавриата) направленность (профиль) «Организационное и документационное обеспечение управления».

## **РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ**

### **1. Цель и задачи учебной дисциплины**

#### ***1.1. Цель изучения учебной дисциплины***

Целью изучения дисциплины «Лидерство и командообразование» является подготовка бакалавров к будущей профессиональной деятельности на основе приобретения комплексных знаний в области лидерства и командообразования, а также базовых умений командной работы, необходимых для формирования и развития лидерского потенциала.

#### ***1.2. Задачи учебной дисциплины***

Задачами освоения дисциплины «Лидерство и командообразование» являются:

- изучить теоретические основы лидерства;
- изучить подходы к развитию лидерских качеств и основных компетенций в реализации лидерской позиции;
- освоить инструменты развития лидерского потенциала, в том числе основы саморазвития, здоровьесбережения и управления временем;
- выявить особенности и типы социальной группы;
- определить роль лидерства в групповом процессе;
- определить понятие, характеристики и типы команды;
- изучить подходы к формированию и развитию команды, в том числе особенности вовлечения в команду лиц с ограниченными возможностями здоровья;
- изучить вопросы управления деятельностью команды;
- освоить методы диагностики и решения проблем командной работы;
- научиться эффективно взаимодействовать в команде и освоить основные инструменты командной работы.

#### ***1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины***

Изучение дисциплины «Лидерство и командообразование» направлено на формирование следующих компетенций:

1) универсальные:

- УК-3 – способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.
- УК-6 – способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.
- УК-7 – способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности.
- УК-9 – способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах.

#### ***1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:***

Дисциплина «Лидерство и командообразование» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы 38.03.02 Менеджмент.

## **2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины**

2.1. В результате изучения дисциплины «Лидерство и командообразование» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) универсальные:

<b>Наименование категории (группы) компетенций</b>	<b>Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)</b>	<b>Код и наименование индикатора достижений компетенций</b>	<b>Содержание индикатора достижений компетенций</b>
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 основные методы анализа группового взаимодействия УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации УК-3.И-1.У-2. Умеет выстраивать социальные взаимодействия при групповой работе
		УК-3.И-2. Применяет методы командного взаимодействия, демонстрирует способность работать в команде	УК-3.И-2.3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы УК-3.И-2.3.-2. Знает основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде УК-3.И-2.3-3. Знает методы оценки эффективности командной работы УК-3.И-2.3-4. 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

			УК-3.И-2.У-4. Умеет определять свою роль в команде, ставить цели и формулировать задачи, связанные с ее реализацией
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.И-2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	УК-6.И-2.3-1. Знает содержание и принципы самоорганизации и саморазвития, свои личностные характеристики и возможности УК-6.И-2.3-2. Знает современные тренды рынка труда, а также основы карьерного роста в своей профессиональной деятельности УК-6.И-2.У-1. Умеет планировать цели и направления своей социальной и профессиональной деятельности с учетом личностных характеристик, и тенденций развития рынка труда
	УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	У К - 7 . И - 1 . Рассматривает нормы здорового образа жизни как основу для полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК-7.И-1.3-1. Знает нормы здорового образа жизни, правильного питания и поведения У К - 7 . И - 1 . У - 1 . Определяет личный уровень сформированности показателей физического развития
Инклюзивная компетентность	УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	У К - 9 . И - 2 . Содействует успешной профессиональной и социальной адаптации лиц с ограниченными возможностями здоровья	УК-9.И-2.У-1. Умеет идентифицировать возможности более глубокого вовлечения лиц с ограниченными возможностями здоровья в профессиональную деятельность
			УК-9.И-2.У-2. Умеет создавать условия для более глубокого вовлечения лиц с

			ограниченными возможностями здоровья в организационную среду и профессиональную деятельность с учетом их особых потребностей
			УК-9.И-2.У-3. Умеет выбирать способы и технологии коммуникации, учитывающие особые потребности лиц с ограниченными возможностями

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Лидерство и командообразование»:

Должен знать:

- понятие лидерства и поведенческие индикаторы лидера;
- классификации видов лидерства по ролям и психологическим моделям;
- виды и теории лидерства;
- лидерские качества и компетенции;
- возможности и ограничения в развитии лидерских компетенций;
- инструменты развития лидерского потенциала;
- особенности и типы социальных групп;
- роль лидера в групповом процессе;
- характеристики и типы команд;
- условия возникновения и принципы работы команды;
- этапы, формы, методы и приемы командообразования;
- стадии развития команды;
- особенности вовлечения в команду лиц с ограниченными возможностями здоровья

и создание условий для их эффективной деятельности;

- особенности и методы управления деятельностью команды;
- методы диагностики и решения проблем командной работы;
- инструменты командной работы и эффективного взаимодействия.

Должен уметь:

- применять полученные знания для решения социальных, профессиональных, личностных задач в процессе командной работы
- уметь выделять ключевые характеристики лидерского поведения в потоке данных о работе производственной группы;
- пользоваться основными приёмами для описания лидерского поведения и общекорпоративной работы;
- проводить анализ различных индикаторов лидерства в зависимости от особенностей управленческой ситуации.
- участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
- влиять на формирование целей группы, воздействовать на ее социально-психологический климат в нужном для достижения целей направлении;
- применять технологии убеждающего воздействия на группу или партнера по общению;

- прогнозировать социально-психологическую динамику в командах.
- организовывать работу группы;
- эффективно планировать и контролировать собственное время;
- использовать методы саморегуляции, саморазвития и самообучения;
- планировать траекторию своего профессионального развития выявлять стадию командообразования;
- позиционировать конструктивность в деловом взаимодействии;
- повышать эффективность деловых коммуникаций группы.

### 3. Объём учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>36,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>35,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	кейсы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>14,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	14
<i>Лекции</i>	6
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-

<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>57,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	53,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	кейсы
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

<b>Наименование темы учебной дисциплины</b>	<b>Содержание темы</b>
Тема 1. Феномен лидерства. Современные подходы к пониманию лидерства. Теории лидерства (УК-3)	Понятие и содержание лидерства. Поведенческие индикаторы лидера. Функции лидера в организации. Лидерство и управление: общее и различия. Принципы лидерства. Управленческий потенциал. Классификации видов лидерства по ролям, психологическим моделям и т.п. Виды лидерства: харизматическое лидерство (модель Л. Конгера); согласительное лидерство; трансформативное лидерство. Типы лидеров по И.К. Адизесу. Цветотипы лидеров по системе DISC и Тому Шрайдеру. Концепция адаптивного лидерства (К. Арджирис). Теории черт и поведенческие теории. Организационное лидерство. Теория обмена между лидером и рядовым членом. Ситуационная теория лидерства Фидлера. Теория лидерства «путь – цель» Р. Хауса. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Заменители лидерства. Теория атрибуции и лидерство. Новая парадигма лидерства. Харизматические подходы. Трансформационное лидерство. Экспертное лидерство. Лидерство в группах с высоким уровнем исполнения.
Тема 2. Развитие лидерских качеств и основные компетенции в реализации лидерской позиции (УК-3; УК-6)	Компоненты личностного ресурса лидерской позиции. Харизматическая личность и лидерство. Универсальная модель лидерских компетенций и ее определение. Мотивация к достижению. Внутреннее стремление к саморазвитию. Стратегическое мышление. Креативность. Работоспособность. Лидер-вдохновитель. Эмоциональное лидерство. Коммуникативная компетентность лидера. Позиционирование конструктивности. Социальная ответственность лидера. Возможности и ограничения в развитии лидерских компетенций.
Тема 3. Управление личной эффективностью и самоменеджмент как инструменты развития	Психологические основы самоуправления. Здоровье как фактор эффективной деятельности лидера. Управление здоровьем. Предупреждение и преодоление стрессов и жизненных кризисов. Управление эмоциональным

<p>лидерского потенциала (УК-3; УК-6; УК-7)</p>	<p>состоянием. Саморегуляция поведения. Технологии самоактуализации и повышения личной эффективности. Личные и организационные ценности и цели. Отношение ко времени и его использованию. Расстановка приоритетов и тайм-менеджмент. Мотивация самообразования, саморазвития и личного роста. Формирование имиджа лидера. Самопрезентация.</p>
<p>Тема 4. Социальная группа: особенности и типы. Лидерство и групповой процесс (УК-3)</p>	<p>Основные понятия, характеризующие группы. Типология групп. Малая группа. Формальные и неформальные группы. Сходства и различия формальных и неформальных групп. Групповая динамика. Социально-психологическая структура группы. Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики. Методы управления неформальными группами. Лидерство в малых группах. Пятифакторная модель личностных черт. Самокатегоризация и лидерство. Групповые нормы и лидерство. Межличностная совместимость и лидерство. Групповое принятие решений и лидерство. Групповая эффективность и лидерство. Лидерство в больших группах.</p>
<p>Тема 5. Команда: понятие, характеристики и типы (УК-3)</p>	<p>Определение команды. Природа командной работы. Команда как организационно-центрированный вид групп высокого уровня развития. Отличия команды от рабочих групп. Специфика команды как группы высокого уровня развития: социально-психологический и структурно-деятельностный аспекты. Типология команд. Операционные или инновационные цели команды. Функциональные команды: команды советников, производственные команды. Инновационные команды: проектные команды и команды действия. Управленческая команда. Группа, подразделение и команда: сходства и различия (история возникновения, динамика становления, цели, роли, регламент взаимодействия). Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды. Особенности «плохих» и «хороших» команд. Команда и коллектив.</p>
<p>Тема 6. Формирование и развитие команды (УК-3; УК-9)</p>	<p>Условия возникновения команды. Принципы работы команды. Рациональный состав команды: численность, роли. Этапы командообразования. Формы, методы и приемы командообразования. Принципы подбора команды. Подходы к комплектованию команд: типологический, ролевой. Связь ролевой структуры команды и эффективности ее деятельности: модель Р. М. Белбина. Четырёх-ролевая модель управленческой команды в соответствии с классификацией И.К. Адизеса (РАЕИ). Перераспределение ролей в случае изменения целей и задач. Эффективное включение новых членов команды в работу. Критерии сформированности команды. Стадии развития команды. Действия лидера на</p>

	различных стадиях. Поведение членов команды на каждой стадии. Особенности вовлечения в команду лиц с ограниченными возможностями здоровья и создание условий для их эффективной деятельности.
Тема 7. Управление деятельностью команды (УК-3)	Доктрина командного менеджмента. Взаимовлияние в команде. Условия формирования атмосферы доверия. Планирование работы команды. Матрица ответственности (методика RACI). Организация и координация работы команды. Управление факторами, влияющими на мотивацию членов команды и сплоченность команды. Реакция на изменение среды, повышение гибкости команды. Применение Agile-методов в командном менеджменте. Особенности управления удаленной командой. Критерии эффективности и результативности командной работы. Способы повышения продуктивности работы команды.
Тема 8. Диагностика и решение проблем командной работы (УК-3)	Технологии, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций в команде. Диагностика социально-психологического климата в команде. Диагностика вовлеченности членов команды. Диагностика межличностных отношений. Конфликты и стрессы в команде. Выявление скрытых конфликтов. Способы реагирования на проблемы командной работы. Методы управления конфликтами. Способы работы с саботажниками.
Тема 9. Эффективное взаимодействие в команде и инструменты командной работы (УК-3; УК-9)	Система управления коммуникациями в команде. План коммуникаций. Типичные задачи взаимодействия участников команды. Методы и технологии, используемые для передачи информации. Критерии эффективных коммуникаций. Выбор способов и технологий коммуникаций, учитывающих особые потребности лиц с ограниченными возможностями здоровья. Тимбилдинг и тренинги командной работы. Методы организации командной работы для решения поставленных задач. Метод «Мозгового штурма». Метод «Brainwriting». Синектика. Шесть шляп. Морфологический ящик. Инверсия. Метод фокальных объектов. Метод контрольных вопросов. Метод ментальных карт. Дизайн-мышление.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература:

1. Айдаркина, Е.Е. Командообразование и методы групповой работы: учебное пособие: / Е.Е. Айдаркина, Т.С. Ласкова; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227>
2. Менеджмент: учебник / М.А. Комаров, М.М. Максимцов, Л.Ф. Никулин [и др.]; ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с.: табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684937>.

3. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для бакалавриата / Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова, Д.З. Музашвили [и др.]; под ред. Е.В. Камневой; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет). – Москва: Прометей, 2021. – 216 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690662>.

### **5.2. Дополнительная литература:**

1. Аппело, Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами / Ю. Аппело; Редактор: Черникова А. - Москва: Альпина Паблишер, 2018. - 534 с. - ISBN 9785961463613. - URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=570321](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=570321)

2. Байдаков, А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие: / А.Н. Байдаков, А.В. Назаренко, О.С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106>

3. Надточий, Ю.Б. Командообразование: задания, тесты, игры: учебно-методическое пособие / Ю.Б. Надточий. - 2-е изд.- Москва: Дашков и К, 2021. - 86 с

4. Петров, А.Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие / А.Ю. Петров, А.В. Махароблидзе.- Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 188 с

5. Психология лидерства: теория и практика: учебное пособие / Е.Ю. Мазур, А.В. Шилакина, Н.А. Шилакина, Е.С. Шульгина; Институт мировых цивилизаций, Библиотека научных школ НАНО ВО «ИМЦ». – Москва: Издательский дом «ИМЦ», 2020. – 392 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=622030>.

6. Ридецкая, О.Г. Эффективное лидерство: хрестоматия: учебно-методический комплекс / О. Г. Ридецкая. – Москва: Директ-Медиа, 2012. – 138 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117872>.

7. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 280 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст: непосредственный.

8. Шагиахметова, А.Х. Лидерство: теория, практика и международные стандарты / А.Х. Шагиахметова; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань: Познание (Институт ЭУП), 2012. – 188 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257763>.

### **5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;  
ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### **5.4. Интернет-ресурсы**

Сайт журнала «Управление предприятием» <https://upr.ru>

Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru/>

Сайт компании Atlassian <https://www.atlassian.com/ru>

Сайт проекта «Your-mentor» <https://www.your-mentor.ru>

Бизнес-кейсы - [Executive.ru](http://Executive.ru) ([e-xecutive.ru](http://e-xecutive.ru))

## 6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Лидерство и командообразование» используются следующие программные средства:

<i><b>Информационные технологии</b></i>	<i><b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b></i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. <a href="https://www.onlyoffice.com">https://www.onlyoffice.com</a>
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> ) (в здании ГОУ ВО КРАГСиУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>).

## 7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Лидерство и командообразование» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

– специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации;

– помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

– компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows,

объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- сеть Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

- сайт <https://www.krags.ru/>;

- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Лидерство и командообразование» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий.

Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и занятиями семинарского типа.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: лекции-презентации, лекции-дискуссии и др.

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;

- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

#### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем, или решение задач, анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

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

#### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

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

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;

3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- 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 обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель для тематических занятий семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача зачета. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к зачету учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. Зачет проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний, умений и навыков)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля***

##### **Задание 1.**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1) Перечислите основные функции лидера. В чем их отличие от функций менеджера.
- 2) Сравните различные подходы к выделению типов лидеров.
- 3) Раскройте суть мотивационно-ценностного компонента личностного ресурса лидера.
- 4) Опишите интеллектуально-когнитивный и эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.
- 5) Раскройте суть коммуникативно-поведенческого личностного ресурса лидера.
- 6) Опишите модель компетенций лидера.
- 7) Перечислите и опишите основные компетенции в реализации лидерской позиции.
- 8) Каковы источники власти лидера в организации?
- 9) Дайте определение понятия «команда» и опишите четыре основных признака команды.

*Заполните таблицу:*

*Принципы работы команды*

<b>Принцип работы команды</b>	<b>Содержание</b>
Добровольное вхождение в команду	
Коллективное исполнение работы	
Коллективная ответственность	
Ориентированность оплаты труда на конечный результат командной работы	
Достойное стимулирование команды за конечный результат.	
Автономное самоуправление команды	
Повышенная исполнительская дисциплина	

## **Здание 2.**

Используя теорию лидерства П. Херси и К. Бланшара, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

### *Ситуация 1*

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

### *Ситуация 2*

Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

### *Ситуация 3*

Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

### *Ситуация 4*

Вы намечаете изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Возможные способы воздействия:

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;
- участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;
- будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;
- избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.

### *Рекомендации по разбору ситуаций теста.*

При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Каков уровень зрелости группы в соотношении с поставленными задачами?
3. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

## **Здание 3.**

*Ответьте на вопросы:*

1. Опишите тайм-менеджмент как систему.
2. В чем суть целеполагания и организации времени?
3. Какие методы и принципы управления временем существуют?
4. Для чего необходим контроль в тайм-менеджменте?

### *Порядок расстановки приоритетов.*

Составьте список целей и задач своей жизни (текущего момента) и отметьте их сравнительную важность и срочность. Все дела можно распределить по пунктам:

- А. Важные и срочные.
- Б. Важные и не срочные.
- В. Не важные и срочные.
- Г. Не важные и не срочные.

А. Важные и срочные. Это неотложные дела, которые нужно сделать немедленно.

Б. Важные и не срочные. Это то, что может сильно повлиять на вашу жизнь, если вы будете это делать и делать хорошо, но их очень легко отложить, поскольку они еще не срочные. Многие из того, что вы делаете – планируете, развиваетесь, самосовершенствуетесь и т.д. – не срочно, но важно, поскольку имеет или может иметь далеко идущие последствия в Вашей жизни.

В. Не важные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. Телефон звонит, коллега зашел поболтать, Вам захотелось кому-то позвонить или что-то сделать – это все срочно, потому что делать нужно сейчас, но не важно, потому что никак не помогает достижению поставленных Вами целей.

Г. Не важные и не срочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая на них лучшие рабочие часы.

#### **Здание 4.**

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

#### **Здание 5.**

Дайте рекомендации, как превратить группу в команду, если:

А) вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников;

Б) вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем.

#### **Задание 6.**

Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды.

#### **Задание 7.**

Прочитайте ситуацию «Командный менеджмент на вагоноремонтном заводе». Ответьте на вопросы.

*Ситуация «Командный менеджмент на вагоноремонтном заводе»*

Когда Петр Иванов пять лет назад занял пост директора вагоноремонтного завода, он знал, что дела предприятия находятся не в лучшем состоянии. Завод страдал от больших потерь, не было заказов на продукцию, цены на детали для вагонов были выше, чем у конкурентов. Для выживания предприятия необходимо было снизить цены на продукцию, отказаться от принятой в прошлом стратегии повышения цен, повысить производительность и увеличить прибыль за счет поступления новых заказов.

При назначении Иванову было поручено «все исправить и повысить прибыльность». Для решения поставленной задачи вышестоящее руководство гарантировало ему значительную свободу действий и определенную поддержку.

Ему потребовалось три года, чтобы изменить ситуацию. Он приостановил найм новых работников, провел аттестацию рабочих мест, после которой мало занятый персонал был сокращен, а оставшиеся работники были объединены в команды составом 7-12 человек, нацеленные на повышение производительности труда и увеличение прибыли. Работа была проведена в каждом цехе. Каждая команда должна была выполнять полный производственный цикл по сборке и ремонту вагонов. Завод закупил новое оборудование, работе на котором обучили всех работников. Директор сам многократно обращался к работникам, убеждая их, что благодаря инновациям улучшатся условия труда, будет снижен производственный травматизм, повысится заработная плата.

В результате этих мер убытки предприятия в первый год сократились с 900 тыс. до 60 тыс. рублей. Через год после вступления в должность Иванов смог сообщить вышестоящему руководителю, что завод находится на уровне безубыточности. Прибыль на следующий год превысила 6 млн. рублей, а на протяжении следующих трех лет она ежегодно удваивалась. Завод постоянно получал заказы на ремонт старых и сборку новых вагонов. Петр приписывал большую долю успеха своим мерам по внедрению командных форм организации и управления, снижению расходов и повышенному вниманию к эффективности производства.

К сожалению, год назад прибыли начали падать. Это объяснялось двумя причинами.

Первая причина заключалась в том, что при увеличении годового дохода число работников уменьшилось на 27%. В результате многие работники чувствовали себя перегруженными работой. Кроме того, прекратился рост заработной платы, которую платили в соответствии с общими результатами работы команды; изменились в сторону увеличения нормы выработки у сдельщиков. Работники стали подыскивать себе место на других предприятиях. Усугубляло положение то, что предприятию трудно было нанять новых сотрудников.

Вторая причина заключалась в снижении общей эффективности. Не все работники оказались готовыми выкладываться. Многие члены команд не желали расставаться со старым опытом; не все работники, объединенные в команды, обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Эффективность командной работы начала снижаться вследствие того, что одни работники несут на себе большую ответственность, чем другие. Внутри команд часто стали возникать конфликтные ситуации.

Вышестоящий руководитель предложил Иванову изменить стиль работы, ориентироваться на людей и не заикливаться на расходах.

*Вопросы:*

1. Целесообразно ли было образование команд?
2. За счет каких факторов удалось добиться успеха в первые годы директорства Петра Иванова? Какую роль в повышении эффективности производства сыграл командный менеджмент?
3. Почему на более поздних стадиях командная работа перестала быть успешной? В чем кроется причина неудачи?
4. Если вы были консультантом, какие рекомендации вы дали бы Петру Иванову и другим руководителям завода, чтобы обеспечить эффективную работу в командах?
5. Как бы вы стали разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками завода?
6. Почему, по вашему мнению, вышестоящих руководителей перестала волновать проблема эффективности работы предприятия?

**Задание 8.**

## *Кейс «Работа в команде»*

Вы – руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности, когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договориться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.

1. Мотивировать сотрудников:
  - поставить общую цель и настроить на групповую работу;
  - мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.
2. Распределить обязанности между подчиненными и объяснить, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

*Время выполнения задания:* 15 минут.

Менеджеры:

1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе.

2) Мария – творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе.

3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффективно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела.

4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника.

5) Михаил – творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов – его личная заслуга.

6) Игорь может легко убедить собеседника, эффективно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он - самый эффективный сотрудник в отделе.

*Задачи проекта:*

- 1) Постановка задач, организация работы, координация деятельности сотрудников (1 сотрудник);
- 2) Подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);
- 3) Проведение переговоров с клиентом;
- 4) Анализ и статистика продаж;
- 5) Урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
- 6) Организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);
- 7) Координация взаимодействия с подразделениями;
- 8) Регулирование претензий клиентов;
- 9) Принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);
- 10) Проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);
- 11) Анализ новинок компании (1 сотрудник);

- 12) Анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- 13) Контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- 14) Отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Вы можете добавить задачи, которые здесь не упомянуты, но, на ваш взгляд, необходимы.

*Анализ и обсуждение результатов. Участникам необходимо рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего были распределены обязанности? Учитывали ли при этом личностные особенности подчиненных?*

## **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Роль феномена лидерства в жизни современного человека и общества.
2. Понятие и содержание лидерства. Поведенческие индикаторы лидерства.
3. Функции и принципы лидерства.
4. Характеристика теорий лидерства.
5. Типология лидерства.
6. Новая парадигма лидерства.
7. Руководитель и лидер: общее и базовые отличия.
8. Характеристики лидерских качеств.
9. Модель лидерских компетенций и ее определение.
10. Психологические основы самоменеджмента.
11. Здоровье как фактор эффективной деятельности лидера. Управление здоровьем.
12. Технологии самоактуализации и повышения личной эффективности.
13. Расстановка приоритетов и тайм-менеджмент.
14. Формирование имиджа лидера. Самопрезентация.
15. Формальные и неформальные группы.
16. Групповая динамика.
17. Групповые нормы и лидерство.
18. Понятие команды. Природа командной работы.
19. Типология командной работы.
20. Функциональные и инновационные команды.
21. Характеристики высокопроизводительной команды.
22. Условия возникновения команды. Принципы работы команды.
23. Лидерство и построение команды. Принципы этики лидера.
24. Определение команды, типология команд.
25. Подходы к комплектованию команд: типологический, ролевой.
26. Основные характеристики группы и коллектива в организации. Малая группа.
27. Связь ролевой структуры команды и эффективности ее деятельности: модель Р. М. Белбина.
28. Четырёх-ролевая модель управленческой команды в соответствии с классификацией И.К. Адизеса (РАЕИ).
29. Критерии сформированности команды.
30. Стадии развития команды. Действия лидера на различных стадиях. Поведение членов команды на каждой стадии.
31. Особенности вовлечения в команду лиц с ограниченными возможностями здоровья и создание условий для их эффективной деятельности.
32. Особенности вовлечения в команду лиц с ограниченными возможностями здоровья и создание условий для их эффективной деятельности.
33. Планирование работы команды. Матрица ответственности (методика RACI).
34. Проблемы женского лидерства в современном обществе.
35. Организация и координация работы команды. Управление факторами, влияющими на мотивацию членов команды и сплоченность команды.

36. Философия Agile в командном менеджменте.
37. Особенности управления удаленной командой.
38. Критерии эффективности и результативности командной работы. Способы повышения продуктивности работы команды.
39. Технологии, применяемые для анализа, моделирования и прогнозирования развития проблем, сложных ситуаций в команде.
40. Конфликты и стрессы в команде. Выявление скрытых конфликтов.
41. Методы управления конфликтами. Способы работы с саботажниками.
42. Система управления коммуникациями в команде. План коммуникаций.
43. Выбор способов и технологий коммуникаций, учитывающих особые потребности лиц с ограниченными возможностями здоровья.
44. Методы организации командной работы для решения поставленных задач.
45. Критерии эффективных коммуникаций в команде.

### ***8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля***

**1. Назовите теорию лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными необъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми, навыками и умениями:**

- а) теория влияния;
- б) теория личностных качеств;
- в) теория великого человека;
- г) поведенческая теория.

**2. Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией «Эмоционального лидерства»:**

- а) самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки;
- б) самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки;
- в) психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки;
- г) эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки.

**3. В соответствии с управленческой решеткой Р.Блейка и Дж. Моутона стиль «Менеджмент команды» характеризуется:**

- а) достижение результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнять корпоративные задания и сохранить атмосферу, устраивающую сотрудников;
- б) забота о нуждах людей и хорошие взаимоотношения создают комфортную, дружескую атмосферу и благоприятные условия работы;
- в) выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения;
- г) высокие результаты корпоративной деятельности достигаются путем создания условий работы, в которых человеческий фактор служит незначительным препятствием.

**4. Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера:**

- а) демократическое лидерство;
- б) индивидуализированное лидерство;
- в) авторитарное лидерство;
- г) ситуационное лидерство.

**5. Перечислите навыки ситуационного лидера:**

- а) диагностика, гибкость и партнерство;
- б) делегирование, поддержка и указание;
- в) наставничество, диагностика и поддержка;
- г) партнерство, делегирование и гибкость.

**6. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это:**

- а) признание;
- б) делегирование;
- в) мотивация;
- г) вмешательство.

**7. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты – это:**

- а) рабочая группа;
- б) общество;
- в) команда;
- г) коллектив.

**8. Перечислите этапы жизненного цикла команды.**

- а) формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование;
- б) формирование, шторм, нормирование, работа;
- в) становление, работа, контроль, расформирование;
- г) становление, работа, контроль, упадок, расформирование.

**9. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды:**

- а) нормирования
- б) контроля;
- в) расформирования;
- г) работы.

**10. Командная роль – это:**

- а) внешнее поведение (поступки/действия), доступное для наблюдения всех окружающих людей;
- б) динамическая характеристика социальной позиции, которая выражается в наборе моделей поведения;
- в) устойчивый поведенческий шаблон (действия/поступки), которые человек снова и снова повторяет в каких-то типовых ситуациях.

**11. В соответствии с классификацией ролей Р.М. Белбина динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это:**

- а) вдохновитель команды;
- б) мотиватор;
- в) генератор идей;
- г) исполнитель.

**12. По мнению Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли:**

- а) вдохновитель, контролер, специалист, генератор;

- б) производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор;
- в) генератор, исследователь, исполнитель, контролер;
- г) аналитик, мотиватор, администратор, интегратор.

**13. Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу:**

- а) сложность квалификации;
- б) трудность организации;
- в) проблема исполнения
- г) нет верного ответа.

**14. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности:**

- а) интегратор;
- б) предприниматель;
- в) администратор;
- г) исполнитель.

**15. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это:**

- а) менеджмент;
- б) власть;
- в) партнерство;
- г) лидерство.

**16. Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты - это :**

- а) рабочая группа;
- б) общество;
- в) команда;
- г). коллектив.

**17. Перечислите этапы жизненного цикла команды.**

- а) формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование;
- б) формирование, шторм, нормирование, работа;
- в) становление, работа, контроль, расформирование;
- г) становление, работа, контроль, упадок, расформирование.

**18. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды.**

- а) нормирования;
- б) контроля;
- в) расформирования;
- г) работы.

**19. Одной из наиболее известных классификаций ролей в команде является классификация (её ещё обозначают буквами PAEI), предложенная:**

- а) Зигмундом Фрейдом;
- б) Ицхаком Адизесом;

- в) Майклом Портером;
- г) Антоном Макаренко.

**20. В ходе анализа командного взаимодействия наиболее продуктивным оказался подход с выделением:**

- а) профессиональной специализации;
- б) возрастно-полового состава членов команды;
- в) семейного статуса членов команды и состава их семьи;
- г) ни один из перечисленных.

**21. Как называется любая реальная или условная малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет:**

- а) референтная группа;
- б) неформальная группа;
- в) нереферентная группа;
- г) высокоразвитая группа.

**22. Выберите из списка признаки команды:**

- а) общая цель;
- б) совместные усилия;
- в) делегирование полномочий;
- г) наличие лидера;
- д) сплоченность.

**23. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям организации называется:**

- а) командообразованием;
- б) стратегией развития группы;
- в) развитием кадрового потенциала.

**24. Какова оптимальная численность сотрудников в команде?**

- а) оптимальная численность сотрудников в команде составляет не более 12–15 человек;
- б) оптимальная численность сотрудников в команде определяется сложностью и количеством бизнес-процессов;
- в) оптимальную численность команды определяет руководитель исходя из своего видения и целей.

**25. Синергический эффект команды – это:**

- а) потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером;
- б) это разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности;
- в) благоприятные изменения, которые ожидаются от деятельности предприятия.

**26. Тимбилдинг – это:**

- а) комплекс мероприятий, которые направлены на сплочение команды путем совместного активного отдыха, корпоративных игр, тренингов и прочего;
- б) процесс подбора сотрудников в команду и его профессиональная адаптация.

**27. Один из методов группового обсуждения, позволяющий находить весь спектр вариантов решений задачи на основании детальной классификации параметров проблемы и составлении матрицы называется:**

- а). мозговой штурм;
- б) синектика;
- в) морфологический ящик;
- г) метод фокальных объектов.

**28. Целью социально-психологической диагностики является:**

- а) развитие способности к ориентации в различных ситуациях (рабочих условиях) и принятия правильных решений с помощью анализа и поиска решений в предложенных практических или смоделированных ситуациях;
- б) помощь участникам связать свой опыт с теоретическими выводами и понимание, почему могут быть желательными изменения в их поведении, принятие осознанного решения по поводу этих изменений;
- в) повышение эффективности работы персонала за счет профилактики конфликтов, повышения командной сплоченности и поддержания основных элементов корпоративной культуры компании.

**29. Перечислите основные характеристики эффективной команды.**

- а) имеют лидера, являющегося ядром команды, отличаются высоким качеством конечных результатов своей деятельности, члены команды хорошо сотрудничают и взаимодействуют друг с другом;
- б) члены команды высокопрофессиональны, обладают богатым опытом, они экстраверты и нацелены на карьерный рост в организации;
- г) состав команды хорошо сбалансирован в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, менеджеры команды пользуются большим уважением благодаря примеру, который они подадут членам команды, имеют высокую степень автономности.

**30. Поясните суть принципа «автономное самоуправление в команде».**

- а) деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации;
- б) в самоуправляемой команде лидерство осуществляется поочередно, в зависимости от качества выполняемой работы того или иного игрока команды;
- в) в самоуправляемой команде нет лидера, так как у каждого игрока есть свои цели и задачи, понятные ему.

## **9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины**

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

<b>Оценка по 4-балльной шкале</b>	<b>Зачёт</b>	<b>Сумма баллов по дисциплине</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Градации</b>
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично

4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
		60 – 64	E	Посредственно
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

*Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	E	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся  
Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели
---	---------------------	------------

		(оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости  
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкреплённых фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14-0