

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 22.10.2025 16:23:13

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт менеджмента

Кафедра Экономики, организации и стратегии развития предприятия

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол № 1 от 29 августа 2025 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины	Б1.В.ДВ.01.01 Командообразование и работа в команде
Основная профессиональная образовательная программа	39.03.03 Организация работы с молодежью программа Организация работы с молодежью

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Самара 2025

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Командообразование и работа в команде входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений (дисциплина по выбору) блока Б1. Дисциплины (модули)

Компетенция	Предшествующие дисциплины по связям компетенций:	Последующие дисциплины по связям компетенций:
УК-3- Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Общественный проект "Обучение служением", Адаптация лиц с ОВЗ	Основы проектной деятельности, Управление человеческими ресурсами, Организация добровольческой (волонтерской) деятельности, Общественный проект "Обучение служением", Адаптация лиц с ОВЗ, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3.2. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	Общественный проект "Обучение служением", Адаптация лиц с ОВЗ	Основы проектной деятельности, Управление человеческими ресурсами, Организация добровольческой (волонтерской) деятельности, Общественный проект "Обучение служением", Адаптация лиц с ОВЗ, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3.3. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	Общественный проект "Обучение служением", Адаптация лиц с ОВЗ	Основы проектной деятельности, Управление человеческими ресурсами, Организация добровольческой (волонтерской) деятельности, Общественный проект "Обучение служением", Адаптация лиц с ОВЗ, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика:

		проектно-технологическая практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни		
УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Общественный проект «Обучение служением»	Предпринимательское дело, Основы проектной деятельности, Общественный проект «Обучение служением», Учебная практика: ознакомительная практика, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-6.3. Оценивает требования рынка труда и предложения образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста и профессиональной карьеры		Управление карьерой молодежи, Учебная практика: ознакомительная практика, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Командообразование и работа в команде в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

УК-3- Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	УК-3.1: Знать:	УК-3.1: Уметь:	УК-3.1: Владеть (иметь навыки):
	различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия	разрабатывать командную стратегию	навыками участия в командной работе при решении задач профессиональной сферы

УК-3.2. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	УК-3.2: Знать:	УК-3.2: Уметь:	УК-3.2: Владеть (иметь навыки):
	методики формирования команд	разрабатывать мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту	управления работой команды при решении задач в профессиональной сфере
УК-3.3. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	УК-3.3: Знать:	УК-3.3: Уметь:	УК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	методы эффективного руководства коллективами	организовывать работу коллективов; управлять коллективом	распределения ролей в условиях командного взаимодействия с соблюдением установленных норм и правил

УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	УК-6.1: Знать:	УК-6.1: Уметь:	УК-6.1: Владеть (иметь навыки):
	основные приемы эффективного управления собственным временем	эффективно планировать и контролировать собственное время	методами управления собственным временем
УК-6.3. Оценивает требования рынка труда и предложения образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста и профессиональной карьеры	УК-6.3: Знать:	УК-6.3: Уметь:	УК-6.3: Владеть (иметь навыки):
	основные методики самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни в соответствии с требованиями рынка труда	использовать методы саморегуляции, саморазвития и самообучения для выстраивания траектории собственного профессионального роста и профессиональной карьеры	технологиями приобретения. использования и обновления социокультурных и профессиональных знаний

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 2
Контактная работа, в том числе:	36.15/1
Занятия лекционного типа	18/0.5
Занятия семинарского типа	18/0.5
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.15/0
Самостоятельная работа:	17.85/0.5
Промежуточная аттестация	18/0.5
Вид промежуточной аттестации:	
Зачет	Зач
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	72
Зачетные единицы	2

4. Содержание дисциплины

Тематический план дисциплины Командообразование и работа в команде представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	Психология группы как инструмент эффективности использования стратегии сотрудничества	2	2			2,77	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3
2.	Лидер и группа: формирование работающей команды и определение своей роли в команде. Проектные и кросс-функциональные команды.	2	2			2,77	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3
3.	Техники и методы оказания влияния на группу с учетом возможных последствий личных действий в социальном взаимодействии и командной работе	2	2			2,77	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3
4.	Развитие команды как вектор выстраивания траектории собственного профессионального роста и профессиональной карьеры	4	4			2	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3
5.	Мотивация команды в соответствии с требованиями рынка труда	2	2			2,77	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3

6.	Управление коммуникациями в команде и личным временем при выполнении конкретных задач	4	4			2	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3
7.	Особенности эффективного управления групповыми процессами в команде для оценки идей членов команды для достижения поставленной цели	2	2			2,77	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-6.1, УК-6.3
	Контроль	18					
	Итого	18	18	0.15		17.85	

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

- 10;
1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" ОС "Альт Образование" 10
 2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)
2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)
3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)
4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор

	Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление человеческими ресурсами:

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	С точки зрения теории социального взаимодействия дайте верный ответ. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом для достижения общих целей и осознающих свою принадлежность к данной совокупности – это 1. Группа 2. Команда 3. Коллектив 4. Класс	1	Указан единственно верный вариант ответа
2	С точки зрения теории социального взаимодействия дайте верный ответ. Группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла – это 1. Команда проекта 2. Группа проекта 3. Коллектив проекта 4. Сообщество людей проекта	1	Указан единственно верный вариант ответа
3	С точки зрения теории социального взаимодействия дайте верный ответ. Процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей – это 1. Групповые ценности 2. Групповая динамика 3. Групповое давление	2	Указан единственно верный вариант ответа
4	С точки зрения теории социального взаимодействия дайте верный ответ.	1	Указан единственно верный вариант

	Устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающие групповой сплоченностью, - это 1. Коллектив 2. Команда 3. Группа		ответа																												
5	С точки зрения теории социального взаимодействия дайте верный ответ. Отношения, существующие в группах и организациях, развитые на основе межличностного взаимодействия; способы совершения, действий, отличные от формально признанных процедур – это 1. Неформальные 2. Формальные	1	Указан единственно верный вариант ответа																												
6	С учетом принципов социального взаимодействия установите соответствие между закономерностями (стадиями) развития группы и наименованиями этапов ее развития <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Закономерности (стадии) развития группы</th><th colspan="2">Наименование этапа развития группы</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td><td>формирование</td><td>А.</td><td>нормативный</td></tr> <tr> <td>2.</td><td>конфликты</td><td>Б.</td><td>переходный</td></tr> <tr> <td>3.</td><td>умиротворение</td><td>В.</td><td>продуктивный</td></tr> <tr> <td>4.</td><td>работа</td><td>Г.</td><td>начальный</td></tr> </tbody> </table>	Закономерности (стадии) развития группы		Наименование этапа развития группы		1.	формирование	А.	нормативный	2.	конфликты	Б.	переходный	3.	умиротворение	В.	продуктивный	4.	работа	Г.	начальный	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td>Г</td><td>Б</td><td>А</td><td>В</td></tr> </table>	1	2	3	4	Г	Б	А	В	Указаны все верные варианты ответов
Закономерности (стадии) развития группы		Наименование этапа развития группы																													
1.	формирование	А.	нормативный																												
2.	конфликты	Б.	переходный																												
3.	умиротворение	В.	продуктивный																												
4.	работа	Г.	начальный																												
1	2	3	4																												
Г	Б	А	В																												
7	В рамках реализации личности в команде, установите соответствие между группами лидерских «умений», выделенных американским консультантом Уорреном Беннисом, и их определениями <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Лидерские «умения»</th><th colspan="2">Определения лидерских «умений»</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td><td>управление вниманием</td><td>А.</td><td>способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных</td></tr> <tr> <td>2.</td><td>управление доверием</td><td>Б.</td><td>способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей</td></tr> <tr> <td>3.</td><td>управление значением</td><td>В.</td><td>умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей</td></tr> <tr> <td>4.</td><td>управление собой</td><td>Г.</td><td>способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями</td></tr> </tbody> </table>	Лидерские «умения»		Определения лидерских «умений»		1.	управление вниманием	А.	способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных	2.	управление доверием	Б.	способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей	3.	управление значением	В.	умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей	4.	управление собой	Г.	способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td>Б</td><td>А</td><td>Г</td><td>В</td></tr> </table>	1	2	3	4	Б	А	Г	В	Указаны все верные варианты ответов
Лидерские «умения»		Определения лидерских «умений»																													
1.	управление вниманием	А.	способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных																												
2.	управление доверием	Б.	способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей																												
3.	управление значением	В.	умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей																												
4.	управление собой	Г.	способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями																												
1	2	3	4																												
Б	А	Г	В																												

8	Внедрение новой практики развития команды имеет определенный алгоритм действий. Соотнесите последовательность и действия, согласно алгоритму:		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Б</td><td>Г</td><td>А</td><td>Д</td><td>В</td></tr></table>					1	2	3	4	5	Б	Г	А	Д	В	Дан верный ответ									
	1	2	3	4	5																						
	Б	Г	А	Д	В																						
	<table><tr><td colspan="2">Номер действия в алгоритме</td><td colspan="2">Действия</td></tr><tr><td>1.</td><td>Первое действие</td><td>А.</td><td>Разработать новую (целевую) практику</td></tr><tr><td>2.</td><td>Второе действие</td><td>Б.</td><td>Проанализировать исходное поведение</td></tr><tr><td>3.</td><td>Третье действие</td><td>В.</td><td>Отслеживать целевое поведение</td></tr><tr><td>4.</td><td>Четвертое действие</td><td>Г.</td><td>Выбрать в поведении то, что вы хотите изменить</td></tr><tr><td>5.</td><td>Пятое действие</td><td>Д.</td><td>Определить (создать) тренажер и систему поддержки новой модели поведения</td></tr></table>		Номер действия в алгоритме		Действия		1.	Первое действие	А.	Разработать новую (целевую) практику	2.	Второе действие	Б.	Проанализировать исходное поведение	3.	Третье действие	В.		Отслеживать целевое поведение	4.	Четвертое действие	Г.	Выбрать в поведении то, что вы хотите изменить	5.	Пятое действие	Д.	Определить (создать) тренажер и систему поддержки новой модели поведения
	Номер действия в алгоритме		Действия																								
	1.	Первое действие	А.	Разработать новую (целевую) практику																							
2.	Второе действие	Б.	Проанализировать исходное поведение																								
3.	Третье действие	В.	Отслеживать целевое поведение																								
4.	Четвертое действие	Г.	Выбрать в поведении то, что вы хотите изменить																								
5.	Пятое действие	Д.	Определить (создать) тренажер и систему поддержки новой модели поведения																								
9	Укажите последовательность этапов развития команды.		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Д</td><td>Г</td><td>В</td><td>Б</td><td>А</td></tr></table>					1	2	3	4	5	Д	Г	В	Б	А	Дан верный ответ									
	1	2	3	4	5																						
	Д	Г	В	Б	А																						
	<table><tr><td>1</td><td>А. Расформирование</td></tr><tr><td>2</td><td>Б. Функционирование</td></tr><tr><td>3</td><td>В. Нормализация</td></tr><tr><td>4</td><td>Г. Бурление</td></tr><tr><td>5</td><td>Д. Формирование</td></tr></table>		1	А. Расформирование	2	Б. Функционирование	3	В. Нормализация	4	Г. Бурление	5	Д. Формирование															
	1	А. Расформирование																									
2	Б. Функционирование																										
3	В. Нормализация																										
4	Г. Бурление																										
5	Д. Формирование																										
10	Степень достижения заявленных целей политики, которая демонстрирует, в какой степени результаты приблизились к задекларированным целям – это ...		результативность					Указан единственно верный вариант ответа																			
11	Соответствие между расходами на осуществление политики и достигнутыми результатами, которое может измеряться как в натуральных показателях, так и в стоимостных – это ...		эффективность					Указан единственно верный вариант ответа																			
12	Повторяющиеся целесообразные и целенаправленные действия, связанные с разработкой и реализацией принятых решений и контролем над их выполнением, - это ...		практика					Указан единственно верный вариант ответа																			
13	Вставьте пропущенное слово: Потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером – это ... эффект команды		синергический					Указан единственно верный вариант ответа																			
14	Если у членов команды разные представления о том, как соотносятся работа и личная жизнь, то просто ли им будет договориться о том, что нельзя звонить и писать коллегам по рабочим вопросам после восьми вечера и до восьми утра?		Нет, не просто, так как у них глобально различаются жизненные цели — ради чего они работают и живут					Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла																			
15	Если во время представления новой практики взаимодействия в команде лидер вспомнит, как что-то похожее команда в этом же составе		Да, позволит. Это даст возможность избежать					Допускаются иные формулировки																			

	обсуждала с инструктором во время прошлогоднего похода в горы, то позволит ли это избежать возможного сопротивления и избыточных обсуждений? Обоснуйте ответ, обозначив, чем по своей сути является такой прием	возможного сопротивления и избыточных обсуждений. Так произойдет за счет понятной аналогии и отсылки к поведению, целесообразность которого разделяется и уже проверена действием (походом). Такой прием является по своей сути культурным аналогом.	не искажающие смысла
16	Группа людей работает над решением задачи. Общая цель, которую они должны достичь, ими осознается и может быть легко воспроизведена, но мышление у этих людей на уровне персональных задач. В данной группе есть ответственный за достижение поставленной цели — руководитель. Нормы и правила взаимодействия, которые позволяют достичь цели и сделать это эффективно, группой не обсуждаются. Можно ли считать эту группу людей командой? Обоснуйте свой ответ.	Нет, нельзя. Команда же характеризуется так называемым «Мы-мышлением». Члены команды осознают собственную взаимосвязанность и взаимозависимость, понимают, что взаимодействие позволяет им достигать общей цели. Команда обсуждает и цель, и те нормы и правила взаимодействия, которые позволяют им ее достигать и делать это эффективно. В команде должен быть не просто руководитель, а лидер - он в команде обеспечивает особую коммуникативную функцию — договориться по поводу целей, ответственности и способа ведения дел, которые помогут быть	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла

		эффективными и на пути к цели, и во взаимодействии между собой и с другими.	
17	В одной из команд, которая занимается управлением большим подразделением компании и работает в текущем составе более трех лет, стали происходить некоторые явления, которые встревожили как саму команду, так и ее лидера. Но прежде, чем перейти к описанию проблемы, чуть подробнее остановимся на всех аспектах самой команды: сложностях, с которыми она имеет дело, особенностях функционально-ролевого распределения, стадии ее жизненного цикла, эффектах, оказываемых на нее, особенностями лидера и т. п. Федор — лидер команды, является явным примером достигатора, не только сам всегда готов браться за самые сложные задачи, но и активно мотивирует свою команду на такое же поведение. Команда несколько не сопротивляется такому темпу, большая ее часть состоит из таких же активных и целеустремленных сотрудников, которым интересны нетривиальные задачи. Это амбициозные люди, которые при этом не всегда адекватно оценивают свои силы, порой предпочитая ярко заявиться на проект, а уже потом определить, какие ресурсы потребуются для его реализации. К этой части команды относятся четыре человека — Ирина, Сергей, Петр и Татьяна. Аркадий, Филипп и Марина обладают ярко выраженным навыком выстраивания коммуникаций. Они открыты всему новому, всегда находятся в поиске новых идей. Позитивно реагируют на сложные проекты, ведь для них это возможность расширить свою сеть контактов, а также узнать что-то, чего они раньше не знали. Команда при этом является результативной и выполняет все взятые на себя обязательства. Это становится возможным в том числе за счет Семена, который охотно генерирует новые идеи, и Ивана с Татьяной, которые способны реализовывать эти идеи на практике. Руководитель достаточно авторитарно оценивает результаты и решения, принимаемые командой. Настраивает сотрудников на победу и активно делится своей экспертизой. Склонен подбирать в команду людей, похожих на себя: сильных, экспертных, энергичных и амбициозных. С течением времени команда стала сталкиваться со следующими проблемами: • Каждый член команды стремится быть лучшим и показывать индивидуальные	В команде дефицит командных игроков и администраторов. Поэтому наблюдаются сложности с выстраиванием коммуникаций в команде, отсутствие атмосферы сотрудничества и готовности доводить начатое дело до конца, особенно это заметно в комплексных и рутинных задачах. Помимо этого, команда берет на себя количество задач, не сопоставимое с ее ресурсами, что приводит к ее выгоранию.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла

	достижения, при этом неудачи списывая на работу команды. • Членам команды стало сложно эффективно общаться друг с другом по комплексным проектам, где необходимо вовлечение многих. Стали часто возникать разногласия и конфликты. • В сложных проектах тяжело принимается ответственность. Членам команды проще предлагать блестящие и нетривиальные идеи, чем реализовывать их. • По некоторым задачам стали сдвигаться сроки выполнения. • Команда стала чаще фокусироваться не на приоритетных и важных задачах, а на более интересных для нее самой. • Лидер начал замечать, что члены команды не высказывают свое мнение после того, как он озвучил свое. Но при этом между собой команда активно конфликтует, так как каждый готов отстаивать свою точку зрения до последнего. • Члены команды стали в доверительных разговорах с HR специалистом говорить о том, что чувствуют неудовлетворенность, так как не ощущают значимости от своего вклада в общее дело, устают и выгорают от объема работы. Дефицит каких ролей (мотиватор, администратор, командный игрок, коммуникатор, генератор идей, прагматик) вы можете диагностировать в данной команде? Обоснуйте ответ.		
--	--	--	--

УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	В соответствии с теорией управления своим временем, дайте верный ответ. Определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего – это 1. Целеполагание 2. Стратегирование 3. Образование 4. Желание	1	Указан единственно верный вариант ответа
2	В соответствии с теорией управления своим временем, дайте верный ответ. Техника тайм-менеджмента, в рамках которой используется таблица, разделённая на 4 квадранта по двум критериям — важности (вертикаль) и срочности (горизонталь): 1. Метод GTD 2. Матрица Эйзенхауэра 3. Метод помидора 4. Метод «90 на 30» 5. Принцип «девяти дел» 6. «Принцип трёх дел» 7. Метод ZTD	2	Указан единственно верный вариант ответа

	8. Канбан																									
3	С точки зрения самореализации, целью самовоспитания является? 1. Развитие существующих навыков. 2. Получение новых знаний, 3. Получение опыта и навыков. 4. Развитие внутренних качеств, которые могут помочь чего-то добиться	4	Указан единственно верный вариант ответа																							
4	Эффективное планирование рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ресурсов, расстановка приоритетов и контроль выполнения запланированного – это 1. Тайм-скроллинг 2. Стратегический менеджмент 3. Тайм-менеджмент 4. Тайминг 5. Таймер	3	Указан единственно верный вариант ответа																							
5	Особый тип организации знаний, обеспечивающий возможность принятия эффективных решений в определенной предметной области деятельности (в том числе в экстремальных условиях) – это 1. Рациональность 2. Разумность 3. Компетентность 4. Осмысленность 5. Иррациональность 6. Креативность	В	Указан единственно верный вариант ответа																							
6	Метод планирования времени с помощью матрицы Эйзенхауэра предполагает заполнение четырех квадрантов. Соотнесите с номерами квадрантов оценки дел, которые должны найти отражение в матрице, по значимости с точки зрения заполняющего и сроков их исполнения <table><tr><td>1.</td><td>А.</td><td>Важные и Срочные</td></tr><tr><td>2.</td><td>Б.</td><td>Неважные и Несрочные</td></tr><tr><td>3.</td><td>В.</td><td>Неважные и Срочные</td></tr><tr><td>4.</td><td>Г.</td><td>Важные и Несрочные</td></tr></table>	1.	А.	Важные и Срочные	2.	Б.	Неважные и Несрочные	3.	В.	Неважные и Срочные	4.	Г.	Важные и Несрочные	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>А</td><td>Г</td><td>В</td><td>Б</td></tr></table>	1	2	3	4	А	Г	В	Б	Указаны все верные варианты ответов			
1.	А.	Важные и Срочные																								
2.	Б.	Неважные и Несрочные																								
3.	В.	Неважные и Срочные																								
4.	Г.	Важные и Несрочные																								
1	2	3	4																							
А	Г	В	Б																							
7	Соотнесите основные векторы саморазвития и их определения <table><tr><th colspan="2">Понятие</th><th>Определение</th></tr><tr><td>1</td><td>Физический</td><td>А человек развивается по своей специальности, совершенствует и улучшает свои умения и качества, регулярно повышает свою квалификацию</td></tr><tr><td>2</td><td>Психический</td><td>Б развитие своего здоровья</td></tr></table>	Понятие		Определение	1	Физический	А человек развивается по своей специальности, совершенствует и улучшает свои умения и качества, регулярно повышает свою квалификацию	2	Психический	Б развитие своего здоровья	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>Ж</td><td>В</td><td>Б</td><td>Г</td><td>Е</td><td>Д</td><td>А</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	Ж	В	Б	Г	Е	Д	А	Указаны все верные варианты ответов
Понятие		Определение																								
1	Физический	А человек развивается по своей специальности, совершенствует и улучшает свои умения и качества, регулярно повышает свою квалификацию																								
2	Психический	Б развитие своего здоровья																								
1	2	3	4	5	6	7																				
Ж	В	Б	Г	Е	Д	А																				

	3	Физиологический	Е человек совершенствует свои способности, умения и навыки с помощью эмоциональной работы, ментальной, воображением и эмпатией		
	4	Социальный	Г совершенствовани е социальных навыков помогает профессиональном у росту, коммуникативные способности позволяют продвигаться в верхние социальные слои		
	5	Духовный	Д направление, в котором человек совершенствует свои мыслительные способности, приобретая новые качества и умения, получая информацию, повышая грамотность и изучая новые области знаний		
	6	Интеллектуальны й	Е в этом направлении личность занимается самопознанием, ищет смысл бытия и свое предназначение в жизни, - человек постоянно стремится к совершенству в моральном и нравственном планах, пытается раскрыть свой потенциал, хочет понять суть мироздания и берет на себя ответственность за		

			все происходящие события		
	7	Профессиональный	человек совершенствует свое тело, физическую силу, гибкость, выносливость		
8	Иванову М.С. необходимо сделать несколько дел. Но возникла проблема как их распланировать, чтобы добиться лучших результатов. Распределите в определенной последовательности дела из списка с помощью матрицы Эйзенхауэра по критерию их важности и срочности: 1. Разобраться на рабочем столе. 2. Подготовиться к завтрашнему зачету по тайм-менеджменту. 3. Поиграть с другом в Call of Duty 2. 4. Написать реферат по экономике, который нужно сдать до конца следующего месяца. 5. Встретиться с друзьями, сходить в интернет-кафе. 6. Позаниматься с репетитором по математике, надо готовиться к вступительным экзаменам через четыре месяца. 7. Навести порядок в комнате. 8. Позвонить сегодня ключевому клиенту. 9. Закончить работу над квартальным отчетом. 10. Начать заниматься на курсах иностранного языка (для подготовки к поступлению в учреждение высшего образования в следующем году).			2, 8, 9	Дан верный ответ
9	Иванову М.С. необходимо сделать несколько дел. Но возникла проблема как их распланировать, чтобы добиться лучших результатов. Распределите в определенной последовательности дела из списка с помощью матрицы Эйзенхауэра по критерию важности и срочности: 1. Разобраться на рабочем столе. 2. Подготовиться к завтрашнему зачету по тайм-менеджменту. 3. Поиграть с другом в Call of Duty 2. 4. Написать реферат по экономике, который нужно сдать до конца следующего месяца. 5. Встретиться с друзьями, сходить в интернет-кафе. 6. Позаниматься с репетитором по математике, надо готовиться к вступительным экзаменам через четыре месяца. 7. Навести порядок в комнате. 8. Позвонить сегодня ключевому клиенту.			1, 4, 6, 10	Дан верный ответ

	9. Закончить работу над квартальным отчетом 10. Начать заниматься на курсах иностранного языка (для подготовки к поступлению в учреждение высшего образования в следующем году).		
10	Вставьте пропущенное слово: Система организации и планирования времени, которая помогает эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей – это ...	тайм-менеджмент	Указан единственно верный вариант ответа
11	Вставьте пропущенное слово: ... означает, что человек неукоснительно следует выбранной стратегии действий, выполняет свой план и отказывается от любых действий, которые мешают ему приблизиться к цели или являются пустой и бесполезной тратой ресурсов	Самодисциплина	Указан единственно верный вариант ответа
12	Вставьте пропущенное слово: В меморандуме непрерывного образования, принятом в 2000 г. на Европейском саммите в Лиссабоне, принципы непрерывного образования рассматриваются через новый набор базовых знаний, умений и навыков, которые обеспечили бы членам общества активное участие в ..., семейной и общественной жизни	профессиональной	Указан единственно верный вариант ответа
13	Вставьте пропущенное слово: Процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков деятельности, основное средство подготовки человека к жизни и труду – это ...	образование	Указан единственно верный вариант ответа
14	На семинаре разгорелась дискуссия. Одни студенты считали, что учебный материал надо преподносить на уровне доступности (это один из принципов обучения). Другие возражали: «А как же тогда обучение будет вести за собой развитие? Ведь если не подниматься выше сегодняшнего уровня доступности, то и будем все время оставаться на этом уровне, т.е. вынудим учащихся топтаться в своем развитии на одном месте. Кто прав в данной дискуссии?	Обучение должно подстраиваться под уровень развития человека	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла
15	Директор фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы, руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти	Наиболее приемлемыми методами обучения для данной программы будут лекции, практические занятия, деловые игры и кейсы, а также тренинги и дискуссии для обмена опытом и улучшения качества коммуникации между руководителями представительств.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла

	человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?	Возможно использование онлайн-курсов и вебинаров для обучения управлению и культуре компании.	
16	Директор фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы, руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?	Последовательность действий включает следующие этапы: - разработка программы обучения, которая будет включать обучение управлению, развитие навыков коммуникации, культуры материнской компании, а также практические задания и кейсы. - проведение занятий в формате презентаций и дискуссий, а также деловых игр, тренингов. - проведение анализа и оценки результатов обучения и дальнейшая корректировка программы обучения. - подготовка и выдача сертификатов для успешных выпускников программы.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла
17	Директор фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы, руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании.	Сначала следует провести анализ ситуации и потребностей обучения для руководителей региональных представительств, исходя из требований регионального директора и особенностей работы представительств. Необходимо также определить цели и задачи обучения.	Допускаются иные формулировки, не искажающие смысла

	По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?		
--	--	--	--

6.2 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы к зачету

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

№п/п	Вопрос	Эталонный ответ
1	Группа и команда в организации	Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга, для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого. Группообразование – это процесс превращения случайной общности людей в малую группу. Для того чтобы сложилась такая группа, требуется соблюдение определенных условий: - наличие общей территории; - непосредственный контакт людей, необходимый для установления взаимоотношений; - численность группы (оптимальное число лежит где-то между 3 и 21); - целеполагание группы – внутренне условие формирования группы (необходимо различать понятия «задача группы» - внешний, объективный фактор (проблемная ситуация, в которой оказались члены группы) и «цель группы» - представлена степенью мотивации решения задачи и порождает целеустремленность, что можно определить как степень субъективного принятия людьми задачи и их желания решать ее); - совместная деятельность; - структура группы: лидерство, роли, нормы, статус, размер, состав. Команда — это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия. Главное, что отличает команду от группы, — это эффект синергии: суммарное

		усилие команды намного превышает сумму усилий её отдельных членов. Для команды характерны следующие отличительные черты: 1. Эмоциональная вовлеченность участников в общее дело 2. Развитая система взаимной поддержки и обратной связи 3. Гибкое распределение функций в зависимости от ситуации 4. Способность к самоорганизации и поиску инновационных решений 5. Наличие командной культуры и разделяемых ценностей
2	Виды команд в современных организациях	В современных организациях выделяют разные виды команд: • Функциональные. Работают в рамках функционального подразделения, все участники объединены задачами одного бизнес-процесса (торговая, ремонтная, сервис-центр). • Проектные группы. Собираются для решения актуальной бизнес-задачи на определённое время. Могут включать как руководителей среднего и нижнего звена, так и специалистов. • Управленческие. Включают руководителей организации (высшего звена — топ-менеджеров), которые включены в процесс выработки стратегии и принятия решений по её реализации. • Метакоманды. Включают персонал всей организации, который объединён корпоративной культурой компании, разделяет её стратегические цели и участвует в реализации миссии. Также выделяют такие типы команд: • Интрафункциональные. Информация и функции разделены между членами команды, структура и состав варьируются при изменении области приложения. • Оперативные. Временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций. • Кроссфункциональные. Фокусируются на совершенствовании некоторого процесса, обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации. • Предпринимательские. Специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя. • Самоуправляемые. Имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования. • Виртуальные. Интеллектуальные команды, которые контактируют посредством компьютерных сетей.

		В зависимости от сплоченности различают 3 вида команд: 1.Сплоченная команда. Большинство работников усвоили групповые нормы поведения, они поддерживают между собой дружеские отношения. Коллектив стабилен, эффективен, во главе стоит руководитель, совмещающий статусы формального и неформального лидера. 2.Расчлененная команда. Он характеризуется наличием нескольких социально-психологических групп, в каждой из которых сложились свои нормы поведения и во главе стоят неформальные лидеры. Как правило, такие группы конфликтуют между собой. 3. Разобщенная команда. Как правило, в таком коллективе каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы еще не сложились. Формальный лидер не пользуется авторитетом.
3	Этапы становления и развития команды	В развитии команды выделяют пять этапов: 1. Формирование и начало совместной работы. 2. Конфликты и противостояния. 3. Нормализация. 4. Работа в полную силу 5. Расформирование Этап 1. Формирование команды и начало совместной работы (ДЕТСТВО) На стадии формирования происходит обсуждение устава, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников. Именно на этом этапе члены команды сталкиваются с трудностями, связанными с переходом от индивидуальной работы к командной. Сотрудники на подъеме, они предвкушают будущие успехи и настроены оптимистично. Каждый испытывает гордость от того, что выбрали именно его. С другой стороны, людей мучают подозрения, они испытывают страх и беспокойство. На первом этапе, как и на любом другом, самое главное — регулярно обращаться к уставу команды, использовать информационные справки при организации совещаний и составлять отчеты о текущем статусе проекта. Этап 2. Конфликты и противостояния (БУРЛЕНИЕ) На этом этапе члены команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной. Некоторые участники проявляют беспокойство по поводу отсутствия движения вперед или ввиду нехватки опыта работы в команде. Это заставляет их сомневаться в целесообразности всего проекта. Этап 3. Нормализация / нормирование (ЮНОСТЬ) На третьем этапе сотрудники принимают концепцию командой работы. Они соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движется по направлению к поставленной цели. Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад. Этап 4. Работа в полную силу (ЗРЕЛОСТЬ)

		Достигнув данного этапа, команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы. В этот период происходит следующее: • члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону; • промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось; • сотрудники обучают и поддерживают друг друга. Этап 5. Расформирование Если ваша команда имеет конкретную выполнимую задачу или определенный срок работы, то для нее наступает пятая стадия —расформирование
4	Групповая динамика в развитии команды	Групповая динамика - это обозначение, в отличие от статики в группе, совокупности тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие. Групповая динамика – социально-психологические процессы: - групповые процессы; - групповые состояния; - групповые эффекты; - формирование и развитие группы. Групповые процессы – совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности: - коммуникация; - управление, лидерство; - адаптация; - соревнование; - консолидация; - эмоциональная идентификация; - принятие решения. Групповые состояния – относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивой закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействия: 1) Подготовленность членов группы к решению поставленных задач. 2) Направленность - характеризуется четким, согласованным и интериоризированным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов. Психологическая направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность и достижение конечного результата. 3) Организованность – характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и соответственно формальной и неформальной структурой. Основывается на четком выполнении каждым членом группы своих обязанностей, которые заданы его статусом и ролью.

		4) Активность – характеризуется способностью группы совершать общественно значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала его членов. 5) Сплоченность – характеризуется устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы. 6) Интегративность – характеризуется согласованностью и упорядоченностью внутригрупповых процессов. « 7) Референтность – характеризуется тем, что членство в группе представляется для людей наиболее ценным и значимым. Групповые эффекты – это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. (Проблемы, встречающиеся на пути совершенствования команды.) Существует два базовых групповых эффекта: реакция человека на присутствие других людей и чувство принадлежности к группе. Эффект присутствия других может влиять на мотивацию человека как в положительном, так и в отрицательном планах. В положительном – это «эффект социальной фасилитации» – усилении доминантных реакций в присутствии других, а в отрицательном – «эффект социальной ингибиции», что означает уменьшение мотивации решения задачи в присутствии остальных. Эффект принадлежности к группе – «групповая идентичность», в сущности является установкой на принадлежность к группе.
5	Основные характеристики этапов организации обучения персонала в организации.	Наиболее распространенными методами обучения на рабочем месте являются: Инструктаж – предоставление новому сотруднику общей информации о работе, объяснение ее сущности и демонстрация рабочих приемов непосредственно на рабочем месте. Специально подготовленные инструкторы либо опытные сотрудники знакомят новичка с новой работой и рабочей обстановкой. Инструктаж является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций. Из недостатков следует выделить ограничение во времени, поскольку инструктаж ориентирован на освоение лишь конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Ротация (смена рабочего места) – планомерное перемещение рабочего с одной работы (должности) на другую с целью самостоятельного приобретения новых навыков. В результате за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач. Применяется на предприятиях, на которых требуются работники с

		поливалентной квалификацией (владеющие несколькими профессиями). Ротация, как метод обучения помимо чисто обучающего эффекта позволяет работникам преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет производственные социальные контакты. Главным недостатком являются высокие издержки, связанные с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую. Наставничество (ученичество), при котором опытные сотрудники консультируют новичков по вопросам выполнения производственных задач в рамках рабочего места, проводят инструктаж, помогают решать организационные вопросы на уровне предприятия. Наставничество представляет собой своего рода сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы, оказывает новичкам помощь советами, следит за их профессиональным развитием. Метод является эффективным, поскольку в его основе лежат неявные знания, получаемые от наставника. Метод усложняющихся задач – это последовательность рабочих действий, выстроенных по степени их значимости и регламентированная специальной инструкцией. В процессе выполнения производственных заданий, их объем и сложность повышаются. Использование рабочих инструкций – самостоятельное обучение сотрудников в процессе работы. Применение таких инструкций на рабочем месте позволяет сотруднику оперативно планировать, регулировать, контролировать и корректировать выполнение работ без помощи опытных наставников, снижает потери и непроизводительные затраты времени при выполнении новых работ. Производственное обучение – это обучение учеников, которое предполагает использование специальных тренажеров, учебного оборудования, макетов, компьютерных программ с целью закрепления теоретического материала и выработки профессиональных навыков. Достоинством данного метода является минимизация риска повреждения производственной техники и оборудования либо выполнения работ низкого качества из-за введения неквалифицированных рабочих в начальный период работы. Метод «Secondment» (с англ. secondment - командирование)- командировка (стажировка) в другие организации (филиалы или дочерние компании). Данный метод является разновидностью ротации персонала. Метод развивает навыки межличностного общения, повышает мотивацию персонала и лояльность к компании, ускоряет профессиональное развитие за счет приобретения нового опыта знаний и навыков. Однако данный метод может использоваться только в крупных организациях с плоской организационной структурой.
--	--	---

		Обучение действием («Action learning») – метод обучения менеджеров без отрыва от рабочего места, при котором создается рабочая группа на определенный период времени с целью решения конкретных производственных задач предприятия. Во время обучения действием, сотрудники проживают ситуации, решают проблемные и креативные задачи, получают соответствующие знания и опыт. Главное в этом методе - направленная групповая обучающая работа. Данный метод совершенствует навыки стратегического планирования, ответственного отношения к делу, принятия решений и способен оказывать реальный положительный эффект на развитие организации. Недостатком является то, что этот эффект не всегда может быть положительным в случае отсутствия опыта и квалификации у обучающихся менеджеров. Метод «Shadowing» (с англ. shadowing - слежка, быть тенью) – обучаемый работник несколько дней наблюдает за работой опытных сотрудников, погружаясь в специфику предстоящей ему работы и понимая, каких знаний и умений ему не хватает. Как правило, используется для обучения всех категорий сотрудников. Преимуществами метода являются экономичность и простота применения. Главное при использовании этого метода - правильно определить пример для подражания – этот работник должен быть профессионалом своего дела, иначе Shadowing окажется бесполезным для обучения или даже вредным. Метод «buddying» (с англ. buddy - друг, приятель) - предполагает закрепление за сотрудником партнера (коллеги), предоставляющего ему обратную связь о его действиях и решениях. Отличием данного метода от наставничества (коучинга) является должностное и профессиональное равенство сотрудника и наблюдателя. Использование метода «buddying» дает возможность работнику узнать о своих проблемных местах, над которыми необходимо работать. В этом его достоинство. Недостаток заключается в том, что сотрудники должны быть предварительно подготовлены и обладать определенными личностными качествами во избежание возникновения конфликтных ситуаций и споров.
6	Управление результативностью и эффективностью работы команды	Мониторинг эффективности команды. Прежде, чем приступить к мониторингу эффективности команды, важно уточнить, что понимается под термином «эффективность деятельности команды» (ЭДК) и какими показателями она описывается. Оценка эффективности команды позволяет убедиться в целесообразности ее создания, точнее – в экономической выгоды затрат на ее создание, поддержку и стимулирование по сравнению с обычными традиционными формами работы. Если командная форма деятельности оказывается предпочтительней и выгодней, то последующая статистика оценки ЭДК нужна для определения результатов повышения ее результативности. Под ЭДК принято понимать величину прироста успешности команды по следующим показателям:

		• стабильное достижение заданного результата в установленный срок; • стабильный уровень качества работ; • эффективное использование привлекаемых ресурсов; • стабильное расширение (или удержание) «ниши» своей деятельности Перед мониторингом ЭДК ставятся три задачи: 1. Оценить производственные резервы команды в части использования новых технологий и повышения качества работ (товаров, услуг); 2. Оценить внешние коммуникативные резервы команды в части улучшения позиционирования (ролераспределения) и совершенствования взаимодействия с внешней средой; 3. Оценить внутрикомандные резервы в части улучшения профессионального состава и морально-психологического климата в команде («командный дух»). Можно выделить две основные формы мониторинга эффективности команды: • Профилактический мониторинг. • Проблемно-ориентированный мониторинг. Профилактический мониторинг проводится с целью уточнения актуального внутреннего состояния команды и основных тенденций ее изменения. Проблемно-ориентированный мониторинг может включаться в текущий мониторинг автономным разделом по тем проблемам, которые требуют более глубокого изучения. Таким образом, мониторинг является «инструментом» «технического обслуживания» эффективности команды и должен содержать три основных раздела: 1. Основные тенденции динамики развития команды, ситуации, проблемы. 2. Прогноз на ближайшую (и удаленную) перспективу. 3. Рекомендации для реализации позитивного сценария прогноза на ближайшую (и удаленную) перспективу. На основании этих данных команда может сформировать программу психологического сопровождения. Программа профилактического мониторинга эффективности команды состоит из трех разделов: 1. Мониторинг личной эффективности лидера команда. Реализуется самим лидером (как самооценка эффективности); членами команды (как анонимно, так и открыто, в зависимости от особенностей команды); руководством более высокого уровня по отношению к лидеру команды. (Лидер группы получает «360 – градусную» оценку.) 2. Мониторинг личной эффективности каждого члена команды. Реализуется лидером команды и каждым членом команды (как самооценка). 3. Мониторинг эффективности команды в целом. Реализуется высшим руководством команды; лидером команды и членами команды в процессе групповой дискуссии.
--	--	--

		Проводится данная программа один или два раза в год.
7	Управление коммуникациями в команде	Коммуникации – это целенаправленный или непреднамеренный обмен информацией. Обмен информацией может происходить в форме идей, указаний или выражения эмоций. Обмен информацией может осуществляться в разных формах: — Письменной. В физической или электронной. — Устной. При личном общении или удаленно. — Формальной или неформальной (с помощью официальных документов или в социальных сетях). — Жестикуляций. Интонаций речи и выражений лица. — Медийных средств. Изображений, действий или простым подбором слов. — Подбор слов. Часто одну и ту же мысль можно выразить разными словами с незначительными различиями в смысле этих слов и выражений. Коммуникации описывают средства передачи и получения информации с помощью либо коммуникационных операций, например, совещаний и презентаций, либо артефактов, в виде электронных сообщений, публикаций в социальных сетях, отчетов по проекту или документов проекта. Управление коммуникациями проекта включает в себя следующие процессы: 1. Планирование управления коммуникациями 2. Управление коммуникациями 3. Мониторинг (контроль) коммуникаций Планирование управления коммуникациями — процесс разработки соответствующего подхода и плана для коммуникаций проекта на основе потребностей и требований заинтересованных сторон в информации, а также имеющихся активов организации. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он определяет и документирует подход для обеспечения наиболее эффективных и результативных коммуникаций с заинтересованными сторонами. Управление коммуникациями — процесс создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном счете, архивирования/утилизации проектной информации в соответствии с планом управления коммуникациями. Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении эффективного и результативного обмена информацией между заинтересованными сторонами. Контроль коммуникаций — процесс мониторинга и контроля коммуникаций в ходе всего жизненного цикла проекта для обеспечения удовлетворения потребностей заинтересованных сторон проекта в информации. Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении оптимального обмена информацией среди всех участников коммуникаций в любой момент времени.
8	Роли в команде и их характеристика	Структура группы является одновременно формальной и неформальной. Неформальная структура определяется взаимными выборами участников группы. Все члены группы занимают разные позиции в группе, осознают и исполняют различные роли.

		Социальная роль - это совокупность действий, которые должен выполнить человек, занимающий данный статус в социальной системе; это нормативно-одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию; хранящийся в сознании человека набор представлений о том, как он и другие должны вести себя в определенных обстоятельствах. По направленности социальные роли подразделяются на: 1) целевые, которые позволяют отбирать групповые задачи и выполнять их; 2) поддерживающие подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы. Р. Шиндлер выделил 5 групповых ролей: 1) Альфа - лидер, который импонирует группе, побуждает ее к активности, к действиям, составляет программу, направляет, придает ей уверенность и решительность; 2) Бета - эксперт, имеющий специальные знания, навыки или способности, которые группе всегда требуются или которые она высоко оценивает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с разных сторон; его поведение рационально, самокритично, нейтрально и безучастно; 3) Гамма - преимущественно пассивные и легко приспособляющиеся члены группы, старающиеся сохранить свою анонимность; 4) Омега - самый «крайний» член группы, который отстает от коллектива по причине неспособности, какого-то отличия от остальных; 5) Р - противник, оппозиционер, активно выступающий против лидера. М. Белбин выделил 9 групповых ролей, которые могут играть члены группы. Его исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были: - способный руководитель; - сильный генератор идей; - интеллектуал, стимулирующий генератора идей; - математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.
9	Лидерство в командообразовании	Лидерство – это способность вести за собой людей с помощью процесса влияния на них для достижения определенных целей. Этой способностью могут обладать, как отдельные люди, так и группы людей, а также целые организации. Сразу отметим, что лидерство – это и способность вести за собой и процесс влияния, через который реализуется способность вести. То есть это и свойство субъекта, и его действия. Тех, кто, оказывая влияние, ведет за собой, называют лидерами. Лидерство – это не просто проявление воли, желаний и способностей отдельно взятого человека. Чтобы лидерство состоялось как процесс влияния, как способность повести за собой, требуются еще некоторые обязательные элементы. В структуру лидерства входят шесть основных элементов:

		1) лидер — с определенными личностными чертами, способностями и возможностями, ориентированными на цель; 2) последователи — со своими качествами и возможностями для реализации целей; 3) задачи, которые взаимодействующие сотрудники пытаются решить; 4) ситуация, в которой происходит процесс взаимодействия; 5) группа, в которой происходят все процессы межличностного взаимодействия. 6) среда, в которой находится группа, лидер и последователи. Связь, влияние друг на друга этих элементов составляет содержание различных теорий или подходов к лидерству, а на практике образует реальный процесс лидерства. Управление лидерством предполагает два направления: Первое – выявление лиц с прирожденными или сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение к занятию руководящих постов и развитию лидерства. Существуют специальные способы выявления таких лиц: тестирование и др. психологические методы, изучение биографии и трудового стажа (трудоустройства). Второе направление управления лидерством – развитие лидерства. Это целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Оно включает: 1. Выработку личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером. 2. Развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных качеств – таких как профессиональные качества, порядочность, без которых трудно завоевать авторитет 3. Обеспечение социальной компетентности и доброжелательности в отношениях с членами группы. Для этого нужно владеть культурой общения, умением четко и корректно выслушивать людей, умением их понимать, уважать достоинство других людей. 4. Приобретение навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, учитывать особенности, запросы и желания членов группы. 5. Тесную увязку индивидуальных целей с целями организации 6. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.
10	Методы оказания влияния на группу	Психологическое воздействие - социально-психологическая активность одних людей, направленная на других людей и их группы с целью изменения психологических характеристик личности, групповых норм, общественного мнения, настроений и переживаний. Психологическое воздействие подразделяется на следующие виды: • информационно-психологическое; • психогенное; • психоаналитическое;

		• нейролингвистическое; • психотронное; • психотропное. Информационно-психологическое воздействие (часто его называют информационно-пропагандистским, идеологическим) - это воздействие словом, информацией. Психологическое воздействие такого вида ставит своей основной целью формирование определенных идеологических (социальных) идей, взглядов, убеждений. Психогенное воздействие является следствием физического воздействия на мозг индивида. В результате наблюдается нарушение нормальной нервно-психической деятельности или шокового воздействия окружающих условий или каких-то событий (например, картин массовых разрушений, многочисленных жертв и: т.п.) на сознание человека, в результате чего он не в состоянии рационально действовать, теряет ориентацию в пространстве. Психоаналитическое (психокоррекционное) воздействие – это воздействие на подсознание человека терапевтическими средствами, особенно в состоянии гипноза или глубокого сна. Нейролингвистическое воздействие (НЛП - нейролингвистическое программирование) - вид психологического воздействия, изменяющий мотивацию людей путем введения в их сознание специальных лингвистических программ. Психотронное (парапсихологическое, экстрасенсорное) воздействие - это воздействие на других людей, осуществляемое путем передачи информации через внечувственное (неосознаваемое) восприятие. Психотропное воздействие - это воздействие на психику людей с помощью медицинских препаратов, химических или биологических веществ. Выделяют три этапа психологического воздействия: 1. операциональный, когда осуществляется деятельность его субъекта; 2. процессуальный, когда имеет место принятие (одобрение) или неприятие (неодобрение) данного воздействия его объектом; 3. заключительный, когда проявляются ответные реакции как следствие перестройки психики объекта воздействия. Психологическое воздействие осуществляется через приемы и - методы воздействия. Прием воздействия — совокупность средств и алгоритм их использования, Методы воздействия - совокупность приемов, реализующих воздействие на следующие сферы: 1. потребностно-мотивационную (знания, убеждения, ценностные ориентации, влечения, желания); 2. интеллектуально-познавательную (ощущения, восприятия, представления, воображение, память и мышление);
--	--	---

		3. эмоционально-волевую (эмоции, чувства, настроения, волевые процессы); 4. коммуникативно-поведенческую (характер и особенности общения, взаимодействия, взаимоотношений, межличностного восприятия). Основными методами психологического воздействия являются: убеждение, внушение, манипулирование. Убеждение - это метод воздействия на сознание людей, обращенный к их собственному критическому восприятию. Убеждая, необходимо следовать определенным правилам: 1. логика убеждения должна быть доступной интеллекту объекта воздействия; 2. убеждать надо доказательно опираясь на факты, известные объекту; 3. помимо-конкретных фактов и примеров (без них нельзя убедить тех, кому недостает широты кругозора, развитого абстрактного мышления), информация должна содержать и обобщенные положения (идеи, принципы); 4. убеждающая информация должна выглядеть максимально правдоподобной; 5. сообщаемые факты и общие положения должны быть такими, чтобы вызывать эмоциональную реакцию объекта воздействия. Критерием результативности убеждающего воздействия является убежденность. Это глубокая уверенность в истинности усвоенных идей, представлений, понятий, образов. Благодаря убежденности формируются установки людей, определяющие их поведение в конкретных ситуациях. Внушение - это метод психологического воздействия на сознание личности или группы людей, основанный на некритическом (и часто неосознанном) восприятии информации. При внушении сначала происходит восприятие информации, содержащей готовые выводы, а затем на ее основе формируются мотивы и установки определенного поведения. В процессе внушения интеллектуальная (аналитико-синтезирующая) активность сознания либо отсутствует, либо она значительно ослаблена, а восприятие информации, настроений, чувств, шаблонов поведения базируется на механизмах подражания. Манипулирование представляет собой способ психологического воздействия, нацеленный на изменение направления активности других людей и осуществляемый настолько искусно, что остается незамеченным ими. Манипулирование в то же время - это такое применение власти, при которой обладающий ею влияет на поведение других, не объясняя им, чего он от них ожидает. Выделяют три уровня манипулирования: <i>первый уровень</i> - усиление существующих в сознании людей нужных манипулятору идей, установок, мотивов, ценностей, норм;
--	--	---

		<i>второй уровень</i> связан с частными, малыми изменениями взглядов на то или иное событие, процесс, факт, что также оказывает воздействие на эмоциональное и практическое отношение к конкретному явлению; <i>третий уровень</i> - коренное, кардинальное изменение жизненных установок путем сообщения объекту.
11	Проектные и кросс-функциональные команды	Проектные команды создаются для работы над конкретным проектом с чёткими сроками и целями. После завершения проекта команду расформируют или перекидывают на новый проект. Проектная команда стремится успеть к дедлайну — уложиться в определённое время и бюджет. Кросс-функциональная команда — это группа специалистов из разных отделов, которых объединяют для достижения цели. Целью может быть что угодно: разработка продукта, выполнение проекта, проведение исследования. В кросс-функциональных командах специалисты разных компетенций трудятся бок о бок. Некоторые характеристики кросс-функциональных команд: • Гибкость и адаптивность. Команда быстро реагирует на изменения в проекте, требования заказчика или внешней среде. • Креативность. Благодаря тому, что в команду входят участники с разными навыками, команда быстрее находит нестандартные решения для сложных задач. • Самоорганизация. Члены команды сами планируют свою работу, распределяют задачи и приоритеты, когда и что выполнять. • Общая ответственность. Каждый член команды несёт ответственность не только за свой участок работы, но и за успех всего проекта. Кросс-функциональные команды бывают разных типов в зависимости от целей, задач и продолжительности работы: • Проектные команды. Создаются для работы над конкретным проектом с чёткими сроками и целями. После завершения команду расформируют или перекидывают на новый проект. • Постоянные команды. Такие команды работают вместе долгое время — иногда годами, чтобы поддерживать или апгрейдить продукт. • Инновационные команды. Формируются для разработки и внедрения инновационных решений: автоматизации, роботизации, IoT. Задача команды — находить, тестировать и внедрять в бизнес сложные технологии. • Кризисные команды. Создаются для быстрого решения неотложных проблем: сбоя в бизнес-процессах, падения прибыли, утечек данных. Преимущества проектных команд: 1. Сосредоточенность на достижении конкретных целей. Проектные команды позволяют сосредоточить ресурсы и усилия на достижении определённых целей, что повышает эффективность и результативность работы.

		2. Ускорение процессов принятия решений. Проектные команды включают экспертов из различных областей, способных быстро оценить ситуацию и предложить решения. 3. Развитие навыков кросс-функционального взаимодействия и адаптивности. Работа в проектных командах способствует профессиональному росту сотрудников. 4. Повышение общей гибкости организации. Это позволяет быстрее реагировать на изменения и новые вызовы. Преимущества кросс-функциональных команд: 1. Ускорение процессов. Вместо того чтобы передавать проект от одного отдела к другому, все необходимые специалисты работают вместе. В итоге время на согласования уменьшается, скорость выполнения задач увеличивается. 2. Рост качества работы. Так как в команду входят люди с разными навыками и профессиональными скиллами, им проще находить креативные решения, проблемы внутри проекта и способы их решения. 3. Налаживание общения между исполнителями. Люди внутри кросс-функциональных команд работают вместе, а значит им проще обсуждать задачи и договариваться друг с другом.
12	Инструменты управления проектными командами	Инструменты, которые используются для управления проектными командами: • Таск-менеджеры. В них можно указывать задачи, назначать им крайние сроки и ответственных, определять контрольные вехи проекта, следить за расходом ресурсов. Примеры: WEEEK, Kaiten, Shtab и Yandex Tracker. • Канбан-доска. Инструмент для визуализации текущих задач. На канбан-доске можно группировать задачи по статусам, дедлайну или исполнителям. • Инструменты для составления майнд-карт и мудбордов. Используются, когда нужно упорядочить разрозненную информацию для работы над проектом. Примеры: Miro и Figma. • Сервисы для коммуникации. К ним относятся мессенджеры, такие как Telegram, и сервисы для видеоконференций, такие как Google Meet. • Облачные хранилища. При работе над проектом зачастую собирается большое количество разнородной информации, которую лучше хранить в одном месте. Примеры: Notion для текстовой информации, Google Drive или Яндекс Диск для разнородных файлов. • Тайм-трекинг. Инструмент для установки и отслеживания времени исполнения задач. • Автоматическая отчётность. Если информация по проекту хранится централизованно, то подготовку отчётов можно автоматизировать. Например, с помощью дашбордов.
13	Основные принципы командной работы	Основные принципы командной работы, которые можно рассмотреть на лекции. Некоторые из них: • Чёткие цели и задачи. Цели должны быть реалистичными и достижимыми, а задачи —

		конкретными и измеримыми. Это помогает избежать недоразумений и обеспечивает ясность в работе. • Взаимное доверие и уважение. Доверие между членами команды — основа успешного сотрудничества. Когда участники доверяют друг другу, они готовы делиться идеями, принимать конструктивную критику и работать над общими целями. • Эффективная коммуникация. Открытое и честное общение помогает избежать недоразумений и конфликтов, а также способствует быстрому решению проблем. Важно, чтобы все участники команды могли свободно выражать свои мысли и идеи. • Разделение обязанностей. Чёткое распределение ролей и обязанностей помогает избежать дублирования усилий и обеспечивает более эффективное использование ресурсов. Каждый участник команды должен знать свои задачи и ответственность, а также понимать, как его работа влияет на общий результат. • Гибкость и адаптивность. Команды должны быть готовы к изменениям и уметь быстро адаптироваться к новым условиям. Гибкость позволяет команде эффективно реагировать на возникающие проблемы и находить оптимальные решения в изменяющихся условиях. • Обратная связь. Она помогает выявлять сильные и слабые стороны, корректировать действия и улучшать результаты. Важно, чтобы обратная связь была конструктивной и направленной на развитие. • Разрешение конфликтов. Конфликты неизбежны в любой команде, но важно уметь их правильно разрешать. Открытое обсуждение проблем и поиск компромиссов помогают избежать эскалации конфликтов и сохранять позитивную атмосферу в команде.
14	Конфликты в команде и управление ими	Конфликт — это ситуация, при которой между людьми возникают противоречия из-за разности взглядов, позиций, интересов, целей. Разногласия бывают в любом коллективе, и это нормально. Так происходит, потому что у каждого члена команды разный опыт и восприятие жизни, а процесс взаимодействия между людьми похож на обмен зашифрованной информацией. Один кодирует сообщение с помощью своих символов, а второй расшифровывает его исходя из собственного понимания. Конфликты в команде могут быть: • Межличностные. Возникают из-за различий в ценностях и взглядах сотрудников, несовместимости характеров или борьбы за статус в команде. • Организационные. Чаще всего являются следствием системных проблем: нечёткого распределения ролей, противоречий между формальной и неформальной структурой команды или несогласованности целей различных подразделений. • Профессиональные. Возникают на почве разногласий в методах работы и расстановке приоритетов.

		• Информационные. Результат проблем в коммуникации: недостаток информации или её искажение, разное понимание ситуации разными сотрудниками. Управление конфликтами включает такие виды деятельности: • профилактика и предотвращение возникновения конфликта; • диагностика и регулирование конфликта на основе корректировки поведения его участников; • прогнозирование развития конфликтов и оценка их функциональной направленности; • разрешение конфликта. Задачи менеджера в управлении конфликтами: • Раннее выявление конфликтов. Нужно уметь своевременно распознавать признаки конфликтов, такие как изменение поведения сотрудников, снижение производительности или напряжённые отношения. • Анализ причин конфликтов. Необходимо определить истинные причины конфликта, чтобы выбрать наиболее подходящий способ его разрешения. • Создание открытого и доверительного климата. Нужно создавать условия, в которых сотрудники могут свободно выражать своё мнение, не опасаясь негативных последствий. • Разработка и внедрение политики управления конфликтами. В частности, должны быть разработаны и донесены до сведения персонала должностные обязанности и правила коммуникации. • Посредничество и фасилитация. Менеджер может выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, помогая им найти взаимоприемлемое решение. Некоторые методы разрешения конфликтов в коллективе: • Медиация. Привлечение нейтрального посредника помогает сторонам услышать друг друга и найти взаимовыгодное решение. • Открытый диалог. Организация структурированного обсуждения проблемы с участием всех заинтересованных сторон. • Системное решение. Иногда конфликт указывает на более глубокие организационные проблемы. В таких случаях необходимо не просто погасить конкретное противостояние, но и провести анализ первопричин, чтобы предотвратить повторение ситуации в будущем.
15	Ситуационное лидерство.	Согласно ситуационной теории лидерства руководитель взаимодействует с группой, диагностируя проблему, межличностные отношения, проявляя гибкость и партнерскую поддержку подчиненных. Главный принцип ситуационного руководства - интегрированное сочетание нескольких уровней: 1. определение лидером сути задачи; 2. ориентация на отношение с командой; 3. выявление степени готовности сотрудников для решения проблемы;

		4. выбор стиля руководства, приемлемого для ситуации. Ситуационное лидерство заключается в донесении до коллектива особенностей выполнения работы, его участия в командной деятельности. Руководитель выбирает тип поощрения, оказывают социальную, профессиональную и эмоциональную поддержку. Персонал должен иметь желание, обладать опытом, навыками, знаниями и мотивацией, необходимыми для осуществления проекта. Ситуационная теория лидерства была озвучена Полом Херси и Кеном Бланшаром в 1960 году. Другие представители ситуационного подхода в теории лидерства ориентировались на их модель. Известны еще 4 ситуативных концепции: руководство Фидлера, «путь — цель» Митчелла — Хауза, принятие решений Врума — Йеттона — Яго и модель Стинсона — Джонсона. В ситуационной концепции лидерства главной идеей считается гибкость руководителя. Он взаимодействует с коллективом и модифицирует свой подход с помощью нескольких этапов: 1. Определение задачи, которая стоит перед коллективом или сотрудником. 2. Анализ отношений, которые сложились между руководителем и подчиненными. 3. Выявление мотивации и компетенций сотрудников. Насколько они готовы к выполнению задачи? Какую степень свободы и ответственности смогут нести? 4. Выбор стиля руководства, который будет наиболее эффективным сейчас. Такой индивидуальный подход обеспечивает хорошие отношения с членами команды, а также дает наиболее эффективный результат, потому что учитываются сильные и слабые стороны сотрудников. Если использовать один стиль лидерства, то руководитель будет справедлив по отношению к одним подчиненным, но чрезмерно требователен или, наоборот, необоснованно снисходителен к другим. Как строительство требует разных инструментов, так и менеджмент нуждается в разных подходах и моделях поведения. Основные 4 модели ситуационного лидерства: 1. Директивный. Этот метод соответствует авторитарному стилю управления. Необходимо ставить конкретные задачи и давать точные инструкции. Все решения принимает руководство. У сотрудника появляется возможность перенять опыт и навыки начальника. Также хорошо подходит, чтобы решить проблемы здесь и сейчас. Чаще всего его используют, когда команда не укладывается в срок, и нужно как можно скорее завершить проект. 2. Наставнический. Руководитель по-прежнему принимает самые важные решения. Но в ситуационном подходе к лидерству цель и путь каждой задачи выносятся на обсуждение коллективу. Так сотрудник чувствует себя частью команды, это повышает его
--	--	---

		мотивацию и компетентность. Ему предоставляется больше свободы в выполнении поставленной задачи, руководитель его только направляет и помогает, если это нужно. 3. Поддерживающий. Соответствует демократическому стилю лидерства. Руководитель выступает в роли члена команды, он обсуждает с коллегами не только идеи по конкретной задаче, но и планы развития компании, проблемы всего проекта. Это дает возможность опытным сотрудникам высказать свои идеи, внести реальный вклад. 4. Делегирующий. Это эффективный стиль лидерства в ситуационном подходе, если коллектив состоит из опытных и мотивированных профессионалов. Он поможет раскрыть потенциал специалистов и переложить на них часть ответственности за принятие решений. Эффективное ситуативное лидерство зависит от многих факторов: • хорошие отношения с подчиненными; • достаточно тонкое, интуитивное восприятие других людей, нужно понимать, на какой стадии развития находится сотрудник; • умение переключаться с одного стиля лидерства на другой, комбинировать методы и использовать иногда противоположные инструменты менеджмента. При выполнении всех факторов ситуационное лидерство определяется как самый эффективный стиль руководства с максимальным количеством сильных сторон.
--	--	---

6.3 Методические материалы, определяющие критерии оценивания сформированности компетенций

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации (зачет)

Зачтено	Незачтено
Выставляется при условии, если студент в процессе обучения показывает хорошие знания учебного материала, выполнил все задания для подготовки к опросу, подготовил доклад по тематике практического занятия. При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы	Выставляется при условии, если студент обладает отрывочными знаниями, затрудняется в умении использовать основные категории, не выполнил задания для подготовки к опросу, не подготовил доклад по тематике практического занятия, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу
Повышенный/пороговый	Компетенции не сформированы