

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:39:46
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 Стратегическое лидерство и командообразование

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Стратегическое управление

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Гурий Петр Степанович, канд. гос. упр, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.10 Стратегическое лидерство и командообразование одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.10 Стратегическое лидерство и командообразование обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020	ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	ПК-2.8.	Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации	ПК-2.8. З-2 <i>Знает:</i> принципы, методы и инструменты проектного управления ПК-2.8. У-12 <i>Умеет:</i> руководить экономическими службами и подразделениями организации

года №333н.					
ФГОС высшего образован ия - магистрат ура по направлен ию подготовк и 38.04.02 Менеджм ент (приказ Минобрна уки России от 12.08.2020 г. № 952)	УК-3	<i>Способен организовыват ь и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i>	УК-3.1	<i>Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата</i>	УК-3.1 3-2 Знает методы анализа последствий управленческих и личных действий; подходы к планированию личных действий; принципы взаимосвязи личных действий и командных результатов; критерии оценки эффективности планирования; методы корректировки планов. УК-3.1 У-2 Умеет анализировать возможные последствия собственных действий для достижения целей с учетом интересов команды и организации; прогнозировать влияние личных действий на командную динамику и эффективность совместной работы; разрабатывать планы личных действий с учетом ограничений; соотносить личные действия с целями команды и организации; осуществлять мониторинг реализации плана и корректировать действия при изменении условий. УК-3.2 3-2 Знает роль обмена информацией, знаниями и опытом в командообразовании; виды и формы обмена информацией в команде; методы и инструменты эффективной коммуникации; принципы

					<p><i>организации системы обмена знаниями и опытом; барьеры обмена информацией и способы их преодоления.</i></p> <p><i>УК-3.2 У-2</i></p> <p><i>Умеет организовывать и поддерживать эффективный обмен информацией, знаниями и опытом между членами команды; использовать различные формы обмена опытом (наставничество, разбор кейсов, ретроспективы); применять технологии обратной связи; создавать условия для открытого обмена информацией, формируя атмосферу доверия; фиксировать и систематизировать полученный опыт, обеспечивая его дост</i></p> <p><i>УК-3.3 З-2</i></p> <p><i>Знает модели и стили командного взаимодействия; методы организации командной работы; инструменты координации деятельности участников; принципы эффективного организаторского поведения; подходы к разрешению конфликтов и снятию барьеров взаимодействияупность для команды.</i></p>
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных

занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак. час на лекции и 18 ак. час на практические занятия. 43 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.10 Стратегическое лидерство и командообразование в непроизводственной сфере реализуется на 1-ом курсе в 2-м семестре после изучения дисциплин:

- Теория организаций и организационное поведение.
- Стратегический консалтинг.

.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ															
Тема 1.1.	Становление науки о лидерстве	7	2		2							3	Доклад, Тестирование		
Тема 1.2.	Личность лидера	9	2		2							5	Тестирование, Контрольное задание		

Тема 1.3.	Группы, команды, командообразование и управление конфликтами в команде	9	2			2							5	Тестирование, Контрольное задание
-----------	--	---	---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---	-----------------------------------

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА И КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Тема 2.1.	Лидерство и стратегическое мышление	9	2			2							5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Командообразование в стратегическом управлении	9	2			2							5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Лидер и командообразование.	9	2			2							5	Тестирование, Контрольное задание

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА И КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Тема 3.1	Оптимальный стиль лидерства	9	2			2							5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2.	Континуум групповой и командной организации в предпринимат	9	2			2							5	Тестирование, Контрольное задание

	ельстве													
Тема 3.3.	Команда: как создать непобедимую группу единомышленников	9	2			2							5	Доклад, Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29						2	9			18	0	Экзамен
Итого		108	18			18		2	9			18	43	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Лидерство и командообразование. Общее представление

Тема 1.1. Становление науки о лидерстве. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Менеджмент и лидерство. Искусство и наука лидерства. Новейшие теории лидерства.

Тема 1.2. Личность лидера. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Цели, функции и типы лидеров. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции. Основные компетенции в реализации лидерской позиции. Лидерство и власть. Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления.

Тема 1.3. Группы, команды, командообразование и управление конфликтами в команде. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Команда. Роли в команде. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером. Конфликты в команде и управление ими.

Раздел 2. Методологические основы стратегического лидерства и командообразования

Тема 2.1. Лидерство и стратегическое мышление. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Подход процветающих компаний к вопросам стратегического планирования. Выработка видения и модели желаемого будущего. Вовлечение персонала организации в перемены. Внедрение стратегии преобразований

Тема 2.2. Командообразование в стратегическом управлении. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Командообразование в стратегическом управлении. Сущность и содержание тренинга по командообразованию. Свежие веяния в мире командообразования.

Тема 2.3. Лидер и командообразование. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Законы и механизмы командообразования. Лидер и команда как факторы успеха малой инновационной компании. Формирование лидерских качеств у студентов.

Раздел 3. Практика стратегического лидерства и командообразования

Тема 3.1. Оптимальный стиль лидерства. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Лидерство в малых группах. Динамика лидерства в зависимости от этапа жизненного цикла дела (ЖЦД). Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации

Тема 3.2. Континуум групповой и командной организации. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Поддержка взаимного оплодотворения видов экономической деятельности на базе ключевых компетенций. Формирование альянсов. Как осуществлять поглощения. Знает: принципы и методы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта. Методы разработки и реализации программ осуществлять поглощения.

Оценка эффективности использования взаимного оплодотворения видов экономической работы на базе ключевых компетенций. Совершенствование и формирование альянсов.

Тема 3.3. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников.

ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

. Отличительные признаки групповой и командной работы. Источники роста эффективности команд. Роль лидерства в образовании и поддержке командной работы. Доминирование межфункциональных команд

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.10 Стратегическое лидерство и командообразование входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<ol style="list-style-type: none"> 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.10 Стратегическое лидерство и командообразование используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам): доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям,

	что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

Раздел 1. Лидерство и командообразование. Общее представление

Тема 1.1. Становление науки о лидерстве. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Тестовые задания:

Тест 1.

1. Феномен «лидерство» – это:

- а) взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга
- б) признание группой лидерство руководителя.
- в) наличие у лидера оригинальной идеи.
- г) наличие у лидера дополнительных полномочий.

2. Концепция лидерства, – это:

- а) личный авторитет человека у членов группы.
- б) опора на способность лидера оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.
- в) это взаимоотношения между лидером и членами группы.
- г) это одно из проявлений власти и политической, и социальной, и любой иной.

3. Концепция атрибутивного лидерства – это:

- а) опора на власть и политическую, и социальную, и любую иную.
- б. опора на личный авторитет человека у членов группы
- в) опора на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.
- г) опора на проявление власти

4. Концепция харизматического лидерства – это:

- а) лидерство, опирающееся на способность лидера идти навстречу пожеланиям команды.
- б) лидерство, опирающееся на способность лидера «пиарить» идею в среде инвесторов.
- в) лидерство, опирающееся на способность лидера решать конфликты легко и непринужденно.
- г) лидерство, опирающееся на способность лидера оказывать глубокое воздействие на последователя в силу своих личностных качеств.

5. Преобразующее или реформаторское лидерство – это:

- а) лидерство, мотивирующее последователей путем создания атмосферы доверия
- б) лидерство, мотивирующее последователей путем создания атмосферы доверия убеждения последователей в необходимости саморазвития.
- в. лидерство, мотивирующее последователей путем предоставления им возможности реализовать свои личные интересы
- г) лидерство, мотивирующее последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверия и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных подходов наиболее эффективно способствуют внутренней мобилизации персонала?

- а) Введение тотального контроля рабочего времени и штрафов за опоздания
- б) Формирование чувства причастности к результатам деятельности организации
- в) Прозрачная система карьерного и квалификационного роста
- г) Полная автоматизация постановки задач без личного общения

Какие механизмы мобилизации персонала относятся к нематериальной мотивации, направленной на повышение вовлеченности?

- а) Публичное признание достижений и награждение символическими знаками отличия
- б) Предоставление дополнительных оплачиваемых выходных за перевыполнение плана
- в) Включение сотрудников в кросс-функциональные проектные группы
- г) Ежеквартальная премия в размере 50% оклада

Какие действия руководителя способствуют мобилизации персонала в кризисной ситуации?

- а) Соккрытие негативной информации во избежание паники
- б) Четкое распределение зон ответственности с делегированием полномочий
- в) Демонстрация уверенности и последовательности в решениях
- г) Ужесточение контроля над каждым шагом сотрудников

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Кто из ученых считается основоположником «теории черт» (теории великих людей) в лидерстве?

- а) Фредерик Уинслоу Тейлор
- б) Курт Левин
- в) Томас Карлейль
- г) Дуглас Макгрегор

Какое из утверждений соответствует идеям поведенческой школы лидерства (1940–1950-е гг.)?

- а) Лидером нельзя стать, им можно только родиться.
- б) Эффективность лидера зависит от того, насколько его стиль соответствует

конкретной ситуации.

- в) Лидерское поведение можно обучить, выделив два основных стиля: ориентация на задачу и ориентация на человека.
- г) Лидерство определяется харизмой и психоаналитическими бессознательными процессами (по Фрейду).

Какой эксперимент и его результат стали поворотным моментом в отказе от универсальной теории лидерства и развитии ситуационного подхода?

- а) Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо (доказали важность неформальных групп).
- б) Исследования Курта Левина (выделил авторитарный, демократический и попустительский стили).
- в) Эксперимент Фреда Фидлера (обосновал, что эффективность лидера зависит от сочетания стиля и степени контроля над ситуацией).
- г) Исследование Ренсиса Лайкерта (предложил четыре системы управления).

Доклад:

Подготовка докладов «Становление науки о лидерстве».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, целей и задач достижения мобилизации персонала организации.

Тематика докладов:

1. В чем суть феномена лидерства?
2. Сравните различные подходы к определению лидерства.
3. Есть ли сходство и различие между менеджментом и лидерством?
4. Почему лидерство - это наука и искусство?
5. В чем суть концепции атрибутивного лидерства?
6. Приведите примеры положительного и отрицательного харизматического лидера.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Личность лидера. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. Перечислите основные функции лидера. В чем их отличие от функций менеджера.
2. Сравните различные подходы к выделению типов лидеров.
3. Раскройте суть мотивационно-ценностный компонента личностного ресурса лидера.
4. Опишите интеллектуально-когнитивный и эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.
5. Раскройте суть коммуникативно-поведенческого компонента 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. В чем состоит проблема презентации и самопрезентации лидерства
10. Раскройте содержание техник публичного выступления.
11. Назовите шесть способов расположения к себе людей

Контрольные задания:

Ситуационное задание: проведите анализ готовности студентов работать в команде.

Студентов в рамках исследования просили проранжировать по убыванию причины того, что замедляет работу в группе (1 место – самая важная причина и неважная – последнее место), средние результаты по выборке показаны на рис. 3.

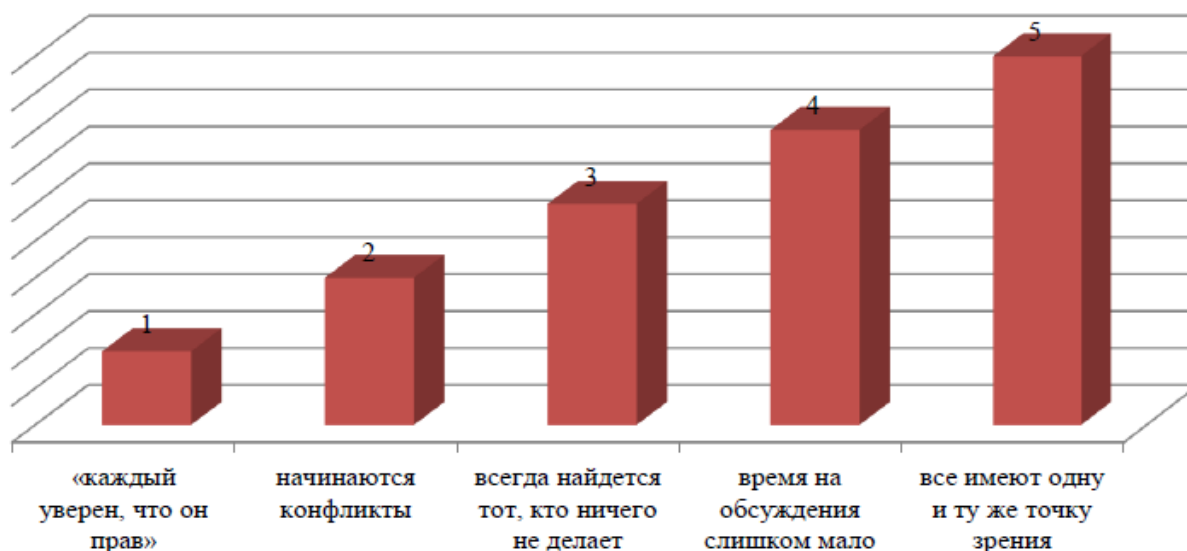


Рис. 3. Ранжирование показателей, сдерживающих командную работу

Большинство студентов считают, что, работая в команде «каждый уверен, что он прав», от этого начинаются конфликты в коллективе. Есть мнения, что всегда найдется тот, кто ничего не делает, и время на обсуждения, работая в группе, слишком мало. Меньше всего студентов были склонны к мнению, что все имеют одну и ту же точку

зрения. Данные результаты необходимо учитывать при подготовке новых коллективных проектов, тщательно обсуждая и согласовывая мнения, выдвинутые идеи и выработку коллективного решения.

Большинство опрошенных респондентов (59 человек, 68%) считают, что основная цель создания группы руководителем – это то, что она может получить развитие и в дальнейшем сможет решать самые сложные задачи в организации, при этом (14 человек, 16%) думают, что руководителю так легче управлять коллективом и больше может быть инновационной активности (рис. 4).



Рис. 4. Основные цели создания группы руководителем

Вопросы для анализа:

1. Оцените готовность студентов работать в команде и понимание ими роли в ней руководителя.
2. Охарактеризуйте ситуацию в вашей академической группе. Каким образом ее можно улучшить?

Тема 1.3. Группы, командообразование и управление конфликтами. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение команде.
2. Какие командные роли выделяет Р. Дафта?
3. Перечислите и опишите командные роли по Белбину.
4. Какова роль лидера в команде?
5. Чем отличается команда от рабочей группы?
6. Раскройте содержание этапов развития команды.
7. Перечислите признаки работоспособной команды.
8. Дайте определение конфликту.
9. Перечислите типы конфликтов.
10. Как управлять конфликтами в команде.
11. Перечислите и опишите методы разрешения конфликтов в команде.
12. В каком случае совокупность руководителей образует команду?

13. Какова «механика» проблемных совещаний?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Определите наиболее значимую роль в команде:

- а) Специалисты по решению задач.
- б) Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку.
- в) Доводящий работу до конца
- г) Члены команды, играющие двойную роль.

Определите наиболее значимую роль в команде:

- а) Действующий.
- б) Мыслитель.
- в) Оценивающий.
- г) Исследователь ресурсов

Определите состав комплементарной функции лидера команды:

- а) уметь замещать недостающие в команде роли и лично, и в долгосрочной перспективе заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все необходимые роли.
- б) уметь обнаруживать недостающие в команде роли.
- в) заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все роли.
- г) вовремя применять материальные и административные стимулы

Как происходит выращивание команды лидером:

- а) За счет готовности каждого члена команды принять на себя ответственность
- б) В ходе успешного прохождения через 5 этапов командообразования: формирование, смятение, нормирование, выполнение работы и расформирование.
- в) В ходе соблюдения всеми членами команды выработанных правил поведения;
- г) При осознании всеми участниками команды своих прав;

В чем состоит значение проблемного совещания для организации эффективного взаимодействия в управленческой команде:

- а) в возможности найти такие решения, которые никаким другим способом не могут быть получены,
- б) в максимальном проявлении командного эффекта от соединения разных личностей и компетенций членов команды,
- в) Проблемное совещание - это способ организации эффективного взаимодействия в управленческой команде.
- г) в улучшении взаимодействия между руководителями и сотрудниками разных подразделений.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Расположите в правильном порядке стадии формирования команды по модели Брюса Такмена.

- a) Нормирование → Исполнение → Формирование → Штормление → Расформирование
- b) Формирование → Штормление → Нормирование → Исполнение → Расформирование
- c) Формирование → Нормирование → Штормление → Исполнение → Адаптация
- d) Штормление → Формирование → Исполнение → Нормирование → Завершение

Какой стиль поведения в конфликте характеризуется низкой настойчивостью в достижении своих целей и высокой кооперацией с другой стороной?

- a) Соперничество
- b) Компромисс
- c) Приспособление (уступка)
- d) Избегание

Какие из перечисленных признаков наиболее характерны для зрелой, высокоэффективной команды?

- a) Четкое разделение ответственности при отсутствии общей цели
- b) Психологическая безопасность и взаимное доверие между участниками
- c) Конфликты полностью отсутствуют, все всегда согласны с лидером
- d) Конструктивное обсуждение разногласий без перехода на личности
- e) Наличие общего видения результата и согласованных норм работы

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите стадии развития команды в правильном хронологическом порядке (от возникновения группы до зрелой работы).

- a) Нормирование (норминг)
- б) Исполнение (перформинг)
- в) Распад/Расформирование (адджорнинг)
- г) Формирование (форминг)
- д) Бурление (шторминг)

Установите правильную последовательность шагов при конструктивном управлении конфликтной ситуацией.

- a) Выработка и оценка возможных вариантов решения
- б) Диагностика природы, причин и сторон конфликта
- в) Выбор и реализация наилучшего решения
- г) Рефлексия результатов и постконфликтное обучение
- д) Совместная коммуникация и обсуждение интересов, а не позиций

Тест 4. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и

высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Формальная группа	А	Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия в группе, позволяющего эффективно реализовывать профессиональный потенциал.
2	Неформальная группа	Б	Стиль управления конфликтом, при котором человек жертвует своими интересами ради другой стороны, сглаживая противоречия.
3	Командообразование	В	Группа людей, объединенных общей целью, взаимодополняющими навыками и высоким уровнем взаимной ответственности за результат
4	Норма управляемости	Г	Форма ухода от конфликта, когда человек не отстаивает свои права, но и не сотрудничает для выработки решения.
5	Ролевой конфликт	Д	Ситуация, когда члену группы предъявляются противоречивые требования по его роли или он вынужден играть несколько несовместимых ролей.
6	Внутриличностный конфликт	Е	Максимальное количество подчиненных, которыми руководитель может эффективно управлять.
7	Избегание (уклонение) как стратегия поведения в конфликте	Ж	Конфликт между формальным лидером и неформальным лидером за влияние на группу.
8	Приспособление (уступка) как стратегия	З	Способ разрешения конфликта, направленный на поиск решения, полностью удовлетворяющего обе стороны (win-win).
9	Компромисс	И	Группа, созданная по воле руководства для выполнения определенных задач (отдел, проектная группа).
10	Сотрудничество	К	Временное соглашение на основе взаимных уступок, при котором выигрыш каждой стороны меньше желаемого, но лучше проигрыша.

№	Термин		Определение
11	Команда (эффективная рабочая группа)	Л.	Стихийно возникающая группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для удовлетворения социальных потребностей.
12	Межгрупповой конфликт	М.	Конфликт между двумя отделами внутри организации за ресурсы или влияние.
13	Конфликт «лидер — группа»	Н.	Конфликт между различными потребностями, ценностями или желаниями внутри самого человека.

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – термины; список 2 – определения.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----

Контрольные задания:

Ситуационное задание: проведите анализ примера оценки отношения опрошенных студентов к возможности и целесообразности включать представителей различных учебных групп, разных направлений и профилей подготовки в состав команды.

На вопрос, что означает «работать в команде», мнения студентов разделились. Около половины (46%, 40 человек), ответили, что это способ быстрого получения результата, треть студентов считает (28%, 24 человека), что это возможность проявить себя, среди других. Наименьше количество получили альтернативные ответы (11%, 10 человек) – сочту за честь работать в команде и абсолютно ничего, для большего объема работы, существует такая форма работы как команда (рис. 5).



Рис.5. Мнения студентов о том, что для них означает «работать в команде»

Выполняя, какое-либо сложное задание, его легче выполнить коллективно, если есть возможность, считают 73% студентов (63 человека), что отражено на рис. 6. Однако, 27% респондентов (23 человека), готовы разделить работу на составляющие части и самостоятельно выполнить всю работу:

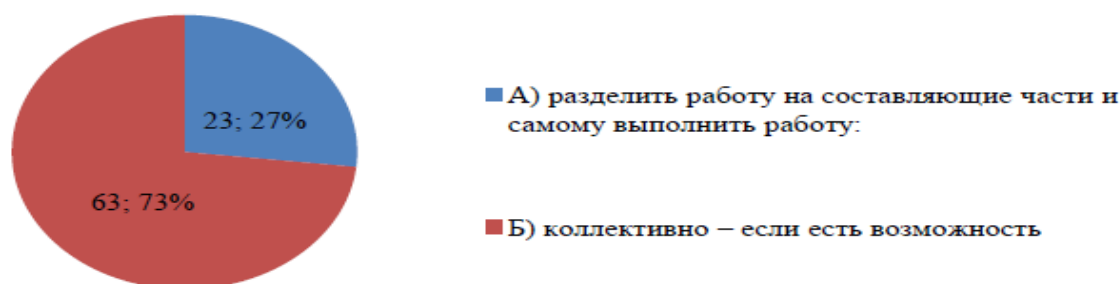


Рис. 6. Предпочтения студентов по выполнению трудоемких заданий и проектов

Такое процентное разделение числа опрошенных связано, по мнению авторов, прежде всего с понятием «ответственность – подотчетность – полномочия». Все опрошенные студенты выполняли ранее различные проекты коллективно и рассматривают командную работу, прежде всего, как способ организации трудоемкой работы (73%), при этом они не могут самостоятельно распределять ответственность за результаты проделанной работы. Другой процент опрошенных (27%) готовы сами организовывать свою работу над поставленной целью.

Обязанность по определению наиболее подходящего метода реализации проекта, в зависимости от разных ограничений, не должна целиком и полностью распределяться на членов команды. Совместно с руководством, в общей системе управления проектами, это совместное планирование, исполнение, контроль.

Вопросы для анализа:

1. Оцените отношение опрошенных студентов к возможности и целесообразности включать представителей различных учебных групп, разных направлений и профилей подготовки в состав команды.
2. Предложите способ выполнения трудоемкого задания или проекта обучающимися двух учебных групп.

Раздел 2. Методологические основы стратегического лидерства и командообразования

Тема 2.1. Лидерство и стратегическое мышление. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается подход процветающих компаний к вопросам стратегического планирования от рядовых организаций?
2. В чем состоит отличие лидера организации от ее руководителя?
3. В чем суть легенды из книги «Король былого и грядущего» о необычном даре: знать будущее?
4. Назовите три основных этапа выработки и реализации стратегического намерения и задачу каждого из них
5. Назовите основные этапы стратегической трансформации
6. Перечислите основные действия лидера преобразований на каждом этапе

трансформации

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Определите систему процессов выработки и реализации стратегического намерения:

а) этап видения топ-менеджера, этап вовлечения персонала в процесс преобразований, этап внедрения изменений.

б) этап подбора руководителя с лидерским качеством.

в) управление изменениями.

г) этап вовлечения персонала в процесс преобразований, этап назначения внешнего консультанта.

Подход процветающих компаний к вопросам стратегического планирования:

а) в корпоративную культуру необходимо внедрить новое стратегическое мышление.

б) избавиться от приобретенных в прошлом представлений, освоить новое стратегическое мышление, назначить лидера преобразований

в) осуществить процесс трансформации корпоративной культуры.

г) подобрать руководителя с лидерским качеством.

Принципы выработки видения и модели желаемого будущего:

а) Занятие позиции «посол Будущего в Настоящем».

б) Вера в невероятное.

в) Проектирование изобретений.

г) Вера в невероятное. Стать послом Будущего в Настоящем. Проектирование изобретений.

Условия вовлечение персонала организации в перемены:

а) Наберите штат героев. Изучите аналогичные примеры. Пригласите авторитетных консультантов.

б) Лидерство может быть прерогативой главы организации или группы руководителей. Берите других людей в соавторы. Испытайте людей. Наберите штат героев.

в) Лидерство сделайте прерогативой главы организации. Откажитесь от скептиков.

г) Испытайте людей. Берите других людей в соавторы.

Определите правильный состав условий для внедрения стратегии преобразований:

а) Подберите состав команды разработчиков. Определите цели стейкхолдеров. Не забудьте про волшебство.

б) Используйте сопротивление системы. Разрабатывайте систему вознаграждений. Привлекайте консультантов.

в) Пройдите курс дополнительного профессионального образования. Привлеките внешнего консультанта. Ждите сложностей.

г) Ставьте свою каждодневную работу в контекст стратегического мышления. Ждите сложностей. Используйте сопротивление системы. Не забудьте про волшебство.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных качеств и навыков в первую очередь отличают стратегического лидера от операционного менеджера?

- а) умение распределять текущие задачи между сотрудниками
- б) способность учитывать долгосрочные тренды и риски (антиципация)
- в) фокус на квартальных КРІ и бюджетировании
- г) навык формулировать миссию и видение будущего, вдохновляющее команду

Какие из перечисленных явлений считаются типичными «ловушками» для лидера, мешающими эффективной стратегии? (Выберите несколько)

- а) эскалация обязательств (продолжение неудачного курса из-за уже вложенных ресурсов)
- б) делегирование всех тактических решений заместителям
- в) групповое мышление (подавление критических мнений в команде)
- г) регулярный сбор обратной связи от клиентов нижнего звена

Какие подходы демонстрируют зрелое стратегическое лидерство в быстро меняющейся среде (VUCA-мир)? (Выберите несколько)

- а) жесткое следование первоначальному 5-летнему плану, несмотря на новые данные
- б) использование сценарного планирования («что, если?») для подготовки к разным вариантам будущего
- в) создание культуры, где ошибки анализируются, но не наказываются фатально
- г) принятие всех стратегических решений единолично, без консультации с экспертами

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расставьте этапы стратегического планирования в правильной последовательности:

- а) Анализ среды → Формулировка стратегии → Постановка целей → Реализация → Контроль
- б) Постановка целей → Анализ среды → Формулировка стратегии → Реализация → Контроль
- в) Анализ среды → Постановка целей → Формулировка стратегии → Реализация → Контроль

г) Формулировка стратегии → Анализ среды → Постановка целей → Контроль → Реализация

Какой стиль лидерства предполагает сначала директивное управление, а затем, по мере роста компетенции команды, переход к делегированию?

- а) Демократический («снизу вверх»)
- б) Ситуационный (модель Херси — Бланшара)
- в) Авторитарный (всегда жёсткий контроль)
- г) Трансформационный (только вдохновение)

В модели «Пирамида логических уровней» Р. Дилтса (от высшего к низшему) правильная последовательность уровней выглядит так:

- а) Окружение → Поведение → Способности → Ценности → Идентичность → Миссия
- б) Миссия → Идентичность → Ценности → Способности → Поведение → Окружение
- в) Идентичность → Миссия → Ценности → Поведение → Способности → Окружение
- г) Ценности → Идентичность → Миссия → Способности → Окружение → Поведение

Какая последовательность действий соответствует стратегическому мышлению при решении сложной проблемы?

- а) Сразу искать решение → Собрать команду → Оценить риски → Составить отчёт
- б) Определить корень проблемы → Сгенерировать альтернативы → Оценить последствия → Выбрать лучший вариант
- в) Провести мозговой штурм → Назначить ответственного → Написать план → Уволить виноватых
- г) Скопировать прошлогоднее решение → Адаптировать под текущие условия → Отчитаться о выполнении

В концепции «Уровни лидерства» Дж. Максвелла правильная восходящая последовательность:

- а) Лидерство по результату → по праву должности → по развитию людей → по уважению → по идентичности
- б) По праву должности → по результату → по развитию людей → по уважению → по идентичности
- в) По праву должности → по уважению → по результату → по развитию людей → по идентичности
- г) По идентичности → по уважению → по праву должности → по результату → по развитию людей

Что из перечисленного НЕ является признаком стратегического мышления лидера?

- а) Умение видеть долгосрочные тренды
- б) Способность расставлять приоритеты и отказываться от лишнего
- в) Желание контролировать каждую операционную задачу лично
- г) Готовность принимать решения в условиях неполной информации

Тест 4. Установите соответствие между термином и определением

№	Термин		Определение
1	Стратегическое видение	А	Способность предвидеть долгосрочные тренды, риски и возможности для корректировки курса.
2	Трансформационное лидерство	Б	Разница между фактической и равновесной ценой, которую получают производители и потребители.
3	SWOT-анализ	В	Стратегия атаки на слабые места конкурента, игнорируя его сильные стороны..
4	Эмоциональный интеллект (EQ)	Г	Способность лидера сохранять эффективность и ясность ума в условиях высокой неопределенности.
5	Дерево решений	Д	Умение лидера распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей.
6	Адаптивность	Е	Метод графического представления альтернативных сценариев и их вероятных исходов.
7	Делегирование	Ж	Идеальный образ будущего состояния организации, который вдохновляет и задает направление.
8	Стратегия «Фланговый маневр»	З	Стиль управления, при котором лидер мотивирует последователей выходить за рамки личных интересов ради общей цели.
9	Когнитивная гибкость	И	Инструмент стратегического анализа, оценивающий Сильные и Слабые стороны, Возможности и Угрозы.
10	Стратегическое терпение	К	Способность откладывать немедленное вознаграждение ради достижения долгосрочных стратегических целей..

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Ситуационное задание: проведите анализ поведенческих ролей, выбираемых студентами, при работе в команде.

Работая в команде, каждый сотрудник выполняет одну из поведенческих ролей. Выбирали одну из поведенческих ролей, которая им больше соответствует, и студенты. Результаты их выбора получились следующими и отражены на рис. 7:

борец за правду – указали 46 человек (53%), т.е. является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека;

догматик – указали 20 человек (23%), т.е. упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы;

конформист – указали 14 человек (23%), т.е. следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство».

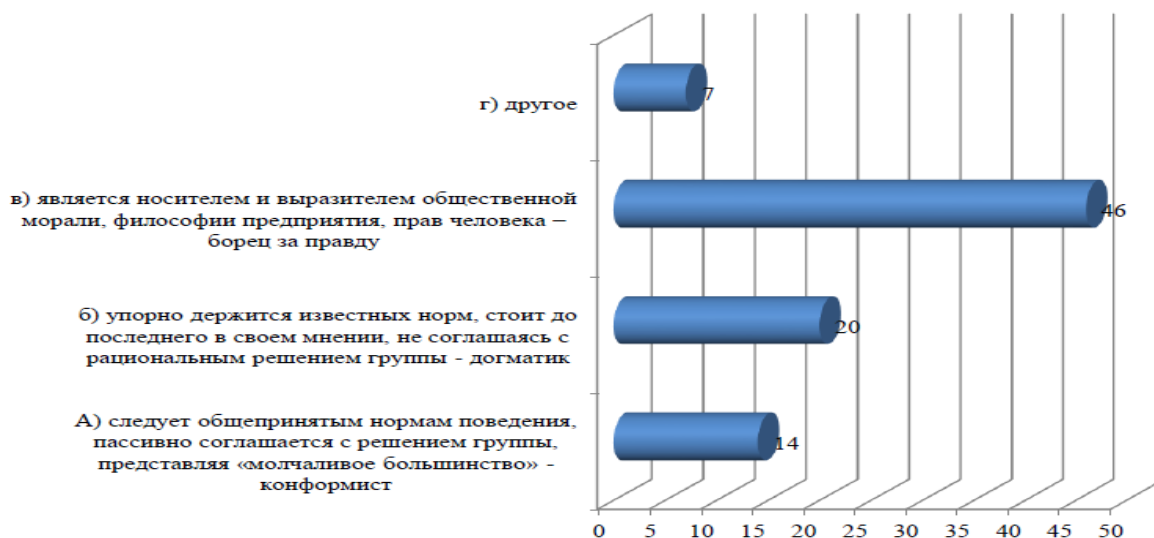


Рис. 7. Поведенческие роли, выбираемые студентами, работая в команде

Вопросы для анализа:

1. Определите, какую из поведенческих ролей в команде и почему хотели бы выполнять студенты?
2. Оцените возможные поведенческие роли, выбираемые членами вашей команд?
3. Оцените свой потенциал для работы с двумя учебными группами. Чего Вам для этого не хватает?

Тема 2.2. Командообразование в стратегическом управлении ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. Назовите общие принципы работы в команде
2. Назовите основные недостатки работы в команде
3. Чтобы сделать работу команд успешной, необходимо?
4. Каким образом можно обеспечить организации путь к успеху?
5. Опишите состав функций, выполняемых командой, и ролевой состав команды
6. Назовите состав лиц принимающих стратегические решения
7. В чем состоит существо ситуационного подхода в стратегическом управлении?
8. В чем состоит сущность и содержание тренинга по командообразованию?
9. Назовите основные задачи командообразования (тимбилдинга)
10. Назовите основные форматы мероприятий, позволяющие выбирать цели и решать задач, которые компания хочет

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

С чего начинается путь к успеху у работников, принимающих важные решения

а) с выработки стратегического мышления у работников, принимающих важные решения.

б) с получения задания на разработку важного решения.

в) с повышения квалификации по данной проблеме.

г) с проведения проблемного совещания.

Какую роль в команде выполняет лидер команды:

а) осуществляет общее управление процессом деятельности команды.

б) поддерживает трудовую дисциплину в команде.

в) распределяет денежное вознаграждение.

г) является владельцем процесса выработки решений.

Какую роль в команде выполняет «коммуникатор»:

а) поддерживает положительное настроение в команде.

б) ведет учет вклада каждого сотрудника в общее дело.

в) осуществляет общее управление процессом деятельности команды.

г) собирает полезную научно-техническую информацию.

Какую роль в команде выполняет внешний консультант:

а) является владельцем процесса выработки решений.

б) предлагает варианты решения проблем, анализирует потенциал членов команды.

в) осуществляет общее управление процессом деятельности команды.

г) дает советы.

Какова Цель создания самоуправляемой команды

а) создать самоуправляемую команду,

б) объединить и активизировать человеческий ресурс компании.

в) создать самоуправляемую команду, объединить и активизировать человеческий

ресурс компании для достижения целей организации и всех ее членов.

г) достичь цель организации и всех ее членов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов являются ключевыми для успешного формирования команды в рамках стратегического управления?

а) Наличие у всех членов команды одинаковых личностных качеств и стилей мышления

б) Четкое понимание членами команды стратегических целей организации

в) Исключительно формальное лидерство, основанное на должностных полномочиях

г) Распределение ролей в команде в соответствии с сильными сторонами участников (модель Белбина)

д) Развитая психологическая безопасность, позволяющая открыто обсуждать риски и ошибки

Какие подходы и действия наиболее эффективны при построении команды, реализующей стратегические изменения?

а) Формирование исключительно гомогенной команды (участники с похожим опытом и специализацией)

б) Проведение регулярных стратегических сессий и ретроспектив для синхронизации действий

в) Создание системы взаимной ответственности, где каждый участник отвечает за общий результат

г) Назначение одного «генератора идей», который единолично определяет стратегию команды

д) Использование инструментов фасилитации для разрешения конфликтов и выработки совместных решений

Какие признаки указывают на зрелую и эффективную стратегическую команду, способную достигать долгосрочных целей?

а) Полное отсутствие разногласий и конфликтов между членами команды

б) Способность быстро перераспределять роли и ресурсы при изменении внешних условий

в) Доминирование мнения руководителя при любом стратегическом выборе

г) Совместная выработка решений с учетом компетенций всех участников

д) Постоянная ротация участников команды для «притока свежей крови» (не реже раза в квартал)

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильном порядке стадии развития команды по Б. Такману (начиная с зарождения группы).

- а) Нормирование (нормирование ролей, установление правил)
- б) Распад / преобразование (расформирование команды)
- в) Формирование (ориентация, знакомство)
- г) Выполнение (эффективная работа, решение стратегических задач)
- д) Конфликт / буря (конфликты, борьба за лидерство)

Определите верную хронологию действий при создании команды для реализации стратегии компании.

- а) Формирование системы мотивации и КРІ, ориентированных на коллективный результат
- б) Постановка стратегической цели и определение роли команды в её достижении
- в) Проведение командообразующих мероприятий и построение доверия
- г) Подбор участников по компетенциям и соответствию стратегическим задачам
- д) Распределение функциональных ролей и зон ответственности внутри команды

Тест 4. Установите соответствие между термином и определением.

№	Термин		Определение
1	Командообразование	А	Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей, позволяющего эффективно реализовывать стратегические цели организации..
2	Стратегическая команда	Б	Группа топ-менеджеров и ключевых специалистов, объединённая общим видением будущего и совместно отвечающая за разработку и реализацию долгосрочной стратегии.
3	Ролевая структура команды (по Белбину)	В	Распределение функциональных и поведенческих ролей (генератор идей, реализатор, контролёр, координатор и др.), необходимое для сбалансированной работы над стратегическими задачами.
4	Психологическая безопасность	Г	Убеждённость членов команды в том, что они могут высказывать идеи, риски и ошибки без страха наказания или унижения, что критически важно для стратегической гибкости.
5	Командный синергетический эффект	Д	Превышение совокупных результатов совместной деятельности над простой суммой индивидуальных достижений, обеспечиваемое взаимодополнением компетенций в стратегической работе.

№	Термин		Определение
6	Стратегическое лидерство в команде	Е	Способность руководителя объединять участников вокруг долгосрочных целей, формировать приверженность стратегии и делегировать полномочия в условиях неопределённости инфраструктуры
7	Этап «нормирования» (norming) в развитии команды	Ж	Период выработки общих норм, правил и ценностей совместной работы, необходимых для эффективного стратегического взаимодействия.
8	Кросс-функциональная команда	З	Группа сотрудников из разных функциональных подразделений (маркетинг, производство, финансы, R&D), создаваемая для реализации стратегических проектов.

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7	8		

Контрольные задания:

Ситуационное задание: проведите анализ примера какую из творческих ролей в команде и почему хотели выполнять опрошенные студенты?

Предпочтения студентов в выборе одной из творческих ролей в командной работе оказались следующими (рис. 8):

генератор идей – указали 44 человека (51%), т.е. выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей;

энтузиаст – указали 33 человека (38%), т.е. личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно;

эрудит – указали 10 человек (11%), т.е. носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем.



Рис. 8. Творческие роли, выбираемые студентами, работая в команде

Вопросы для анализа:

1. Определите, какую из творческих ролей в команде и почему хотели выполнять опрошенные студенты?
2. По результатам выполненных ранее Заданий, определите творческий потенциал сформированной Вами команды? Устраивает он Вас? Как можно его повысить?

Тема 2.3. Лидер и командообразование. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. С чего ведет свое начало метод командообразования?
2. Назовите основные аспекты понятия «Эффективная команда».
3. Как происходит движение к повышению эффективности работы команды. Выделите основные атрибуты команды высшего качества?
4. В чем состоит особенность работы компаний, в которых руководитель является только предпринимателем?
5. На каких основных компонентах базируется модель бизнеса?
6. На каких основных компонентах базируется модель инновационного предпринимательского процесса и что она демонстрирует?
7. Чему должен научиться студент в процессе обучения в вузе?
8. Что должно стать ведущей целью педагогического процесса?
9. Что необходимо учитывать преподавателям, чтобы сформировать лидерские качества у студентов?

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Чем характеризуется Команда высшего качества:

- а) своими собственными правилами и нормами.
- б) заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга.
- в) высоким уровнем навыков командной работы, разделением лидерства, ротацией ролей и высоким уровнем энергетики.
- г) опытом работы.

Что дает Лидеру ситуация тренинга

- а) проверить свои навыки тренерской работы.
- б) понимание фаз развития команды и обоснованно выбирать способ как ему действовать на каждом его этапе
- в) увидеть: кого он набрал в команду.
- г) установить дружеские отношения с неформальными лидерами групп.

Что дает членам команды ситуация тренинга

- а) ближе познакомиться друг с другом.
- б) получить новую для себя информацию.
- в) развить коммуникативные навыки.
- г) возможность прожить эти этапы тренинга, увидеть и испытать на себе действия лидера

Чем создается высокий мотивационный фон в командообразовании:

- а) возможностями материальной мотивации. административным управлением.
- б) психологической совместимостью членов команды. прежним знакомством.
- в) неординарными формами стимулирования. исключением традиционных форм административного управления. возможностями нематериальной мотивации.
- г) дружбой с детства. Общностью судьбы. Равенством возраста.

Что дают преподавателю знания эталонных качеств лидера для формирования лидерских качеств у студентов:

- а) возможность наиболее полно представить внутреннюю структуру группы.
- б) оказывать эффективное воспитательное воздействие на студентов.
- в) анализировать процесс межличностного влияния в студенческой группе.
- г) возможность наиболее полно представить внутренние условия процесса межличностного влияния в студенческой группе и, следовательно, оказывать более эффективное воспитательное воздействие на студентов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие действия должен выполнять лидер для успешного формирования и развития команды?

- а) Четко формулировать видение и цели команды
- б) Самостоятельно решать все задачи, чтобы не тратить время команды на обсуждение
- в) Делегировать полномочия и распределять роли с учетом сильных сторон участников
- г) Подавлять любые конфликты, чтобы сохранить видимость гармонии
- д) Обеспечивать обратную связь и признавать вклад каждого члена команды

Какие практики способствуют построению сплоченной и результативной команды?

- а) Совместное установление правил взаимодействия (норм и ценностей)
- б) Игнорирование индивидуальных особенностей участников ради «общего дела»
- в) Регулярная ретроспектива работы и открытое обсуждение проблем
- г) Формирование атмосферы психологической безопасности, где можно ошибаться
- д) Назначение «козлов отпущения» при срыве сроков для поддержания дисциплины

Какие действия лидера уместны на разных стадиях командообразования?

- а) На стадии «формирование» (forming) — директивно ставить цели и знакомить участников
- б) На стадии «шторм» (storming) — подавлять все разногласия и навязывать свое решение
- в) На стадии «нормирование» (norming) — фасилитировать выработку общих правил и процедур
- г) На стадии «работа» (performing) — предоставлять автономию и поддерживать самоорганизацию
- д) На стадии «расформирование» (adjourning) — игнорировать завершение проекта и сразу переходить к новым задачам

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите стадии развития команды (модель Брюса Такмена) в правильном хронологическом порядке, начиная с самой первой.

- а) нормирование
- б) формирование
- в) прерывание
- г) конфликт / шторм
- д) работа / Выполнение

Установите последовательность расчета затрат на 1 рубль товарной продукции:

- а) расчет фактических затрат на 1 рубль;
- б) определение плановых затрат на 1 рубль;
- в) сравнение фактических и плановых показателей;
- г) анализ отклонений и их причин;
- д) расчет себестоимости и объема продукции.

Тест 4. Установите соответствие между термином и определением.

№	Термин		Определение
1	Лидер	А	Способность влиять на поведение других людей, опираясь на авторитет, личные качества или должность.
2	Власть	Б	Человек, который направляет и координирует работу

№	Термин		Определение
			группы, имея формальные полномочия (назначенный).
3	Руководитель	В	Процесс социального влияния, при котором один человек получает добровольную поддержку других для достижения общей цели.
4	Харизма	Г	Человек, способный вести за собой последователей без формальных полномочий, за счёт личных качеств.
5	Формальное лидерство	Д	Особое качество личности, вызывающее доверие, восхищение и желание подражать.

Ответ:

1	2	3	4	5

Контрольные задания:

Ситуационное задание: Определите, какую из коммуникативных ролей в команде и почему хотели бы выполнять опрошенные студенты?

Коммуникативные роли, во время выполнения командной работы, которая больше соответствует им, студенты охарактеризовали и оценили так (рис. 9):

связной – указали 38 человек (44%), т.е. связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы;

координатор – указали 29 человек (33%), т.е. осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером;

лидер – указали 20 человек (23%), т.е. человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов.

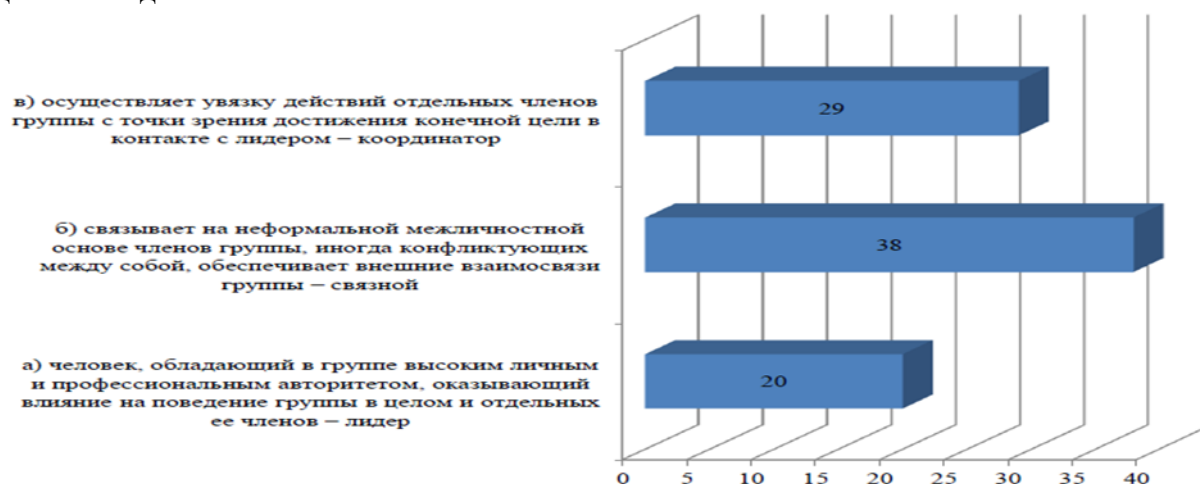


Рис. 9. Коммуникативные роли, выбираемые студентами, работая в команде

Согласно теории управления командами, лидерство в командах распределяется между ее членами и имеет два характерных направления: лидерство, направленное на сохранение социально – психологического климата в коллективе и лидерство, направленное на решение задач. Данное исследование показывает, что коммуникативные роли (38%), направлены, прежде всего, на эскалацию проблем во имя достижения результата. По мнению авторов, это связано с тем, что координаторы проекта заранее открыто обсуждают решения относительно участвующих в проекте студентов, и дают им рекомендации как они должны решать возникающие противоречия и распределять ресурсы. При этом 29% опрошенных признают, что именно координаторы влияют на эффективность результата в команде. Чуть меньшее количество опрошенных нуждается в лидерстве, основанном на авторитете.

Вопросы для анализа:

1. Определите, какую из коммуникативных ролей в команде и почему хотели бы выполнять опрошенные студенты?
2. Проведите оценку потенциала Вашей учебной команды? Кто возьмется выполнять новые роли? Кого еще следует привлечь в команду? А может команду надо строить на базе двух учебных групп?
3. Получив ответы на поставленные вопросы, пересмотрите и откорректируйте Ваши решения в предыдущих Заданиях. Сформулируйте свою позицию на данном этапе изучения учебной дисциплины.

Раздел 3. Практика стратегического лидерства и командообразования

Тема 3.1. Оптимальный стиль лидерства. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. Назовите состав целостной социально-технико-экономическая система (СТЭС)
2. Назовите сегментный состав природной социально-технико-экономической системы (ПСТЭС)
3. В чем состоит особенность автономного сегмента (ПСТЭС)
4. Что является неделимой, с точки зрения управления ПСТЭС, единицей социальной системы?
5. Что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов в малой группе?
6. Дайте определение малой функциональной группе
6. Что говорит атрибутивный подход о зависимости поведения лидера от ожиданий малой группы?
7. Что говорит психологический подход о динамике лидерства в зависимости от этапа ЖЦД?
8. Покажите как происходит смена лидерства в зависимости от уровня развития дела, при переходе деятельности с одной стадии жизненного цикла на другую. Чем объясняется такая ситуация?
9. В чем состоит одна из главных задач стратегического лидера на разных этапах эволюции бизнеса для обеспечения его общего долголетия?
10. Какие функции и когда должен выполнять высший менеджмент любой организации?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как «создается» лидер малой группы:

а) малая группа «создает» своего лидера в направлении проявления им тех свойств, которые она (группа) считает важными и необходимыми. проявление лидерских универсальных качеств зависит от их востребованности.

б) лидер малой группы назначается решением вышестоящего руководства.

в) лидер малой группы создается в определенных внутренних проявлениях своей личности, входя в роль лидера группы.

г) лидер малой группы создается путем информационного воздействия на членов группы.

Что понимается под «малой группой»:

а) группа, которой объективно присущи следующие процессы лидерство и принятие групповых решений;

б) группа, которой объективно присущи следующие процессы: образование группы и развитие отношений в группе.

в) группа, которой объективно присуще возникновения эмоциональных отношений.

г) под «малой группой» понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов» и отмечается, что малой группе объективно присущи следующие процессы:

Дайте определение малой функциональной группе:

а) коллектив, в котором все основные структурные отношения, групповые нормы и принципы подчинены общей цели.

б) коллектив, в котором цели согласуются между собой деятельностным принципом.

в) коллектив, в котором цели и согласуются между собой компетентностной дополнительностью.

г) это ограниченная по составу и времени существования совокупность, члены которой объединены общей экономической деятельностью, направленной на достижение конкретной надсистемной цели, при этом все основные структурные отношения, групповые нормы и принципы подчинены этой цели и согласуются между собой деятельностным принципом и компетентностной дополнительностью.

Назовите один из ведущих атрибутов лидера во взаимоотношениях с персоналом в процессе управления им:

а) восприятие, переработка информации и информационное воздействие на членов группы.

б) сохранение равных отношений с членами коллектива.

в) поддержка людей в трудную минуту.

г) отстаивание крупных заказов при планировании работ.

Почему в коллективах, занимающихся производственной деятельностью, при переходе деятельности с одной стадии жизненного цикла на другую, происходит смена типа лидерства

- а) для сохранения взаимоотношений в коллективе.
- б) из-за стремления социальной системы «выжить» в конкурентной борьбе и соответствовать потребностям надсистемы.
- в) чтобы не работать в две смены.
- г) чтобы экономить энергоресурсы

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных качеств и навыков в первую очередь отличают лидера, способного создать сильную команду? (Выберите 3 варианта)

- а) жесткий авторитарный стиль управления и единоличное принятие всех решений.
- б) развитый эмоциональный интеллект (эмпатия, понимание чувств команды).
- в) умение делегировать полномочия и доверять сотрудникам.
- г) стремление всегда находиться в центре внимания и присваивать себе все заслуги.
- д) способность давать и принимать конструктивную обратную связь.
- е) Идеальное знание всех технических деталей работы каждого члена команды.

Какие характеристики соответствуют этапам «Шторм» и «Нормирование» в модели развития команды Брюса Такмана? (Выберите по одному признаку для каждого этапа — всего 2 правильных ответа из списка)

- а) (Шторм) Конфликты из-за распределения ролей, сопротивление контролю лидера, поляризация мнений.
- б) (Шторм) Высокая продуктивность, слаженная работа «как часы», автоматизм действий.
- в) (Нормирование) Выработка общих правил и ценностей, установление доверия, снижение напряженности.
- г) (Нормирование) Вежливая и зависимая позиция участников, избегание конфликтов, проверка лидера.
- д) (Шторм) Всеобщая эйфория и гордость от попадания в команду.

Соотнесите описания с командными ролями по Р. М. Белбину. Какие варианты соответствуют верному описанию этих двух ролей — «Генератор идей» и «Дирижер»? (Выберите 2 правильных пары «роль — описание»)

- а) генератор идей (Роль: Мыслитель) — создает нестандартные идеи и концепции, решает сложные проблемы, но может быть невнимателен к деталям.
- б) генератор идей (Роль: Завершатель) — доводит проект до финала, ищет ошибки, требует порядка, но может излишне тревожиться.
- в) дирижер (Роль: Исследователь ресурсов) — ищет внешние контакты и выгоды, конвертирует чужие идеи, но быстро теряет интерес к рутине.
- г) дирижер (Роль: Координатор) — четко формулирует цели, созывает команду, поощряет всех участников, но сам может не генерировать оригинальных идей.
- д) генератор идей — главная функция — доводить до абсурда любые предложения, саботировать работу команды.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы развития команды в правильной хронологической последовательности (от зарождения группы к зрелой команде).

- а. нормирование (нормирование) — установление правил, ценностей и сплочение.
- б. формирование (формирование) — знакомство, ориентация, зависимость от лидера.
- в. роспуск или трансформация (расформирование) — завершение работы, выход из команды.
- г. исполнение (выполнение) — эффективная работа, решение задач, автономия.
- д. конфликт (шторм) — столкновение мнений, борьба за влияние, эмоции.

Расположите шаги лидера по разрешению конфликта в логическом порядке — от первого действия к последнему.

- а. выработка и принятие совместного решения сторонами.
- б. активное слушание каждой стороны и выявление истинных интересов.
- в. фиксация договорённостей и контроль их выполнения.
- г. создание безопасной атмосферы и формулирование правил диалога.

Тест 4. Установите соответствие между термином и определением.

№	Термин		Определение
1	Трансформационное лидерство	А	Процесс передачи части полномочий и ответственности рядовым членам команды для повышения их вовлеченности и автономии.
2	Делегирование	Б	Неформальный феномен, при котором усилия членов группы при совместной работе оказываются ниже, чем при индивидуальной.
3	Социальная леность	В	Способность лидера оказывать влияние на последователей через харизму, интеллектуальную стимуляцию и индивидуальный подход к развитию.
4	Фасилитация	Г	Стиль руководства, при котором лидер практически не вмешивается в работу команды, предоставляя полную свободу действий при отсутствии структуры.

№	Термин		Определение
5	невмешательство	Д	Процесс организации групповой коммуникации, помогающий команде эффективно достигать целей за счет структурирования работы и поддержания групповой динамики.

Ответ:

1	2	3	4	5

Контрольные задания:

Ситуационное задание: определите, какие групповые ресурсы и основные принципы должен задействовать координатор проекта на стадии формирования команды?

Большинство опрошенных респондентов, при создании группы (команды), решило начинать эту работу с пояснения цели, ради которой будет создаваться команда (указали 79%, 69 студентов). А 18% (16 человек) будут начинать эту работу с обозначения, тех сотрудников, кто будет работать в составе группы и лишь 2% (2 человека) – скажут своим сотрудникам о том, какое будет вознаграждение за командную работу, что показано на рис. 10.

Практический же опыт говорит о том, что, значения ресурсов команды должны были распределяться в команде примерно в равных долях. Для командообразования в проектной деятельности важны все групповые ресурсы, вводимые в команду. Групповые ресурсы, вводимые в команду, – это необходимые условия, которые должен вводить координатор проекта, на стадии ее формирования. К ним относятся: постановка цели – задачи, определение необходимого количества сотрудников, а также система вознаграждений.

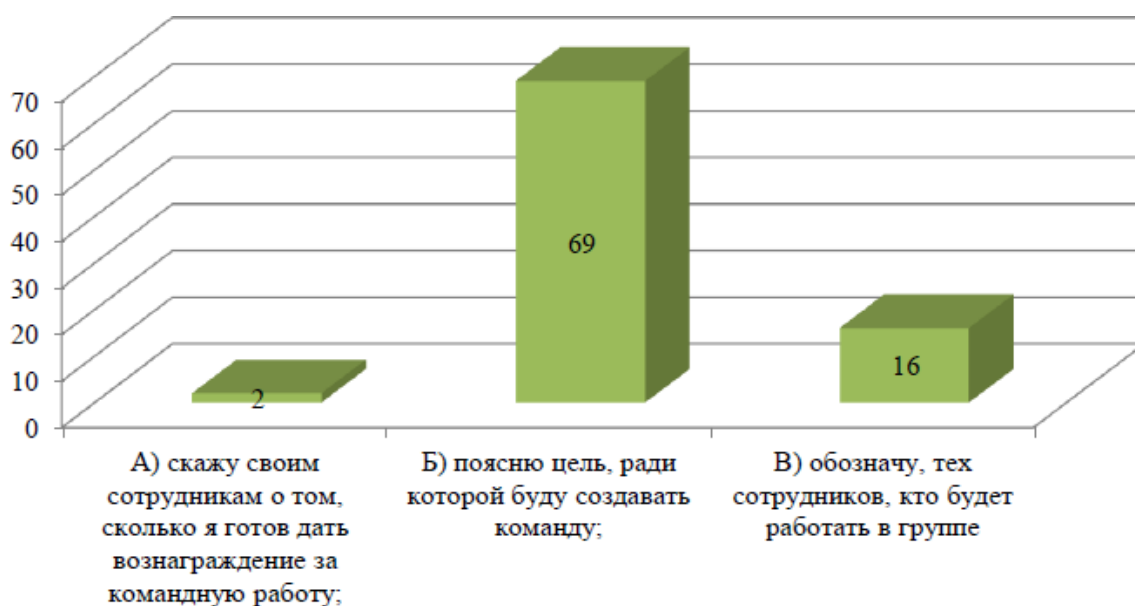


Рис. 10. Групповые ресурсы, вводимые в команду, при ее создании Согласно графику, опрошенные допускают только один из видов

групповых ресурсов для создания команды (в анкете нужно было определить их необходимость) – это прояснение цели (69%). Другие два ресурса, также необходимы для начальной стадии работы в команды, но им опрошенные придают наименьшее значение.

Студенты считают, что основной принцип работы в команде – слышать друг друга, понимать цели работы, на это указали 82% респондентов (82 человека), что отражено на рис. 11.

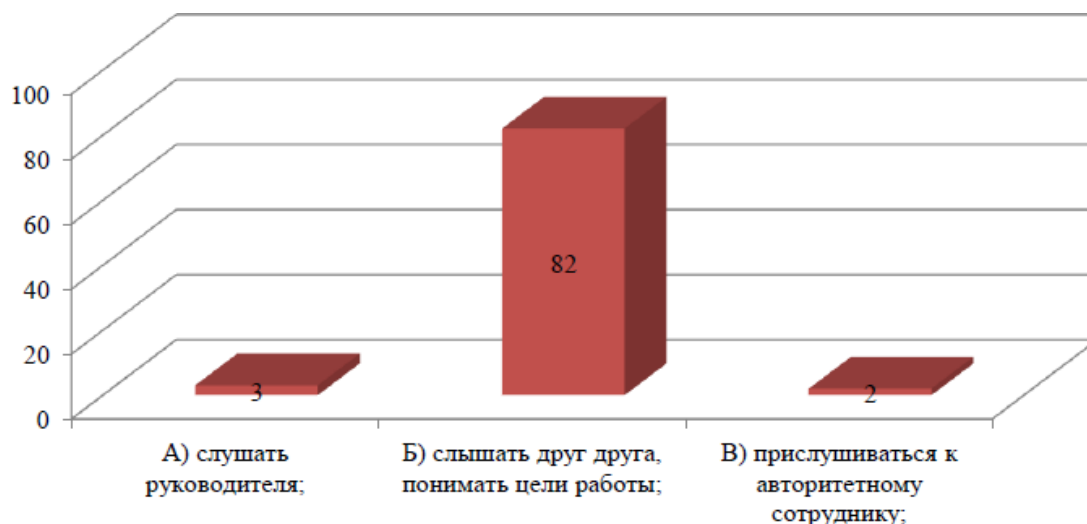


Рис. 11. Основные принципы работы в команде

Это подтверждает и предыдущий показатель в исследовании о выборе студентами коммуникационных ролей в группе. Выбор коммуникационной определяет и принципы работы в команде.

Вопросы для анализа:

1. Определите, какие групповые ресурсы и основные принципы должен задействовать координатор проекта на стадии формирования команды?
2. Объясните причину такого распределения интересов у студентов.
3. Вернитесь к ранее принятым решениям. Проведите их оценку или переоценку, исходя из уже полученных знаний. Сформулируйте свою итоговую позицию.

Тема 3.2. Континуум групповой и командной организации в современном предпринимательстве. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Вопросы для опроса:

1. Чем различаются команды и группы организаций
2. От каких факторов зависит выбор между группой и командой в организации
3. Назовите источники роста эффективности команд
4. В чем состоит роль лидерства в образовании и поддержке командной работы,
5. Назовите типичные стадии становления и развития команд:
6. Объясните причины доминирования межфункциональных команд

7. Какие обязанности ждут сотрудники организаций от внешних контролеров и руководителей

8. Какие навыки необходимы членам команды для успешного выполнения своих функций.

9. Какие обязательные стадии включает процесс разработки решений

Контрольные задания:

Ситуационное задание: изучите рейтинг и влияние личных качеств членов команды на их взаимодействие в составе опрошенной группы.

Состав личных качеств, помогающих работать в группе, следующий – это ответственность, коммуникабельность, креативность, целеустремленность, терпение, доброжелательность и решительность, на что указали больше половины опрошенных студентов. Все перечисляемые положительные качества, проранжированные по количеству ответов представлены на рис.12.

Такие качества, как ответственность, коммуникабельность, креативность получили наивысшую оценку. По мнению авторов, именно эти качества могут регулировать командное взаимодействие, и способствовать выработке управленческого решения.

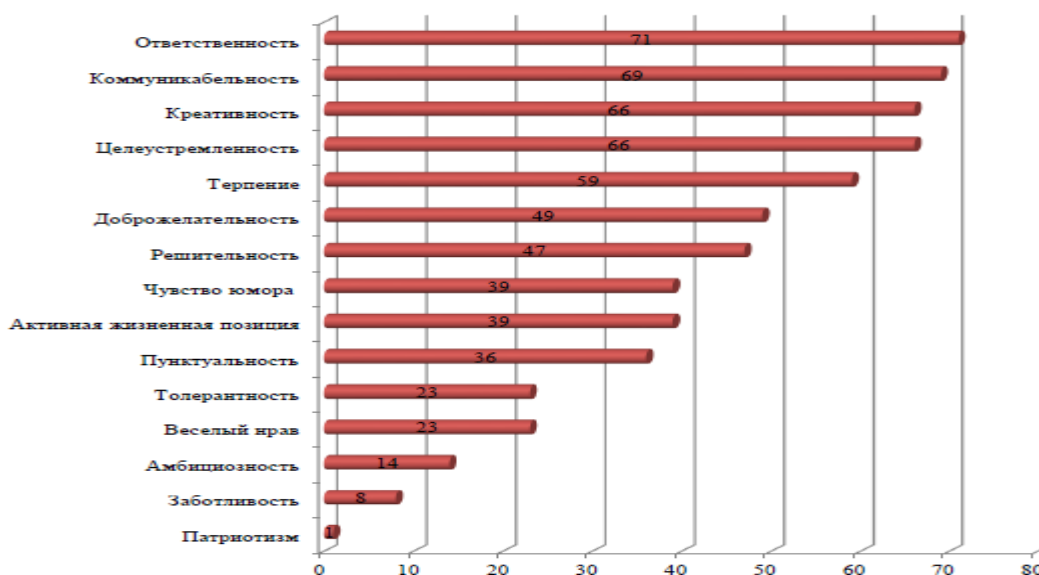


Рис. 12. Личные качества студентов, помогающих работать в группе

Проводя анализ личных качеств, которые затрудняют работу в группе, нужно выделить следующие – это лень, неорганизованность, вспыльчивость, дерзость, грубость, упрямство и замкнутость, на что указали больше половины опрошенных студентов. Все перечисляемые отрицательные качества, проранжированные по количеству ответов, представлены на рис. 13.

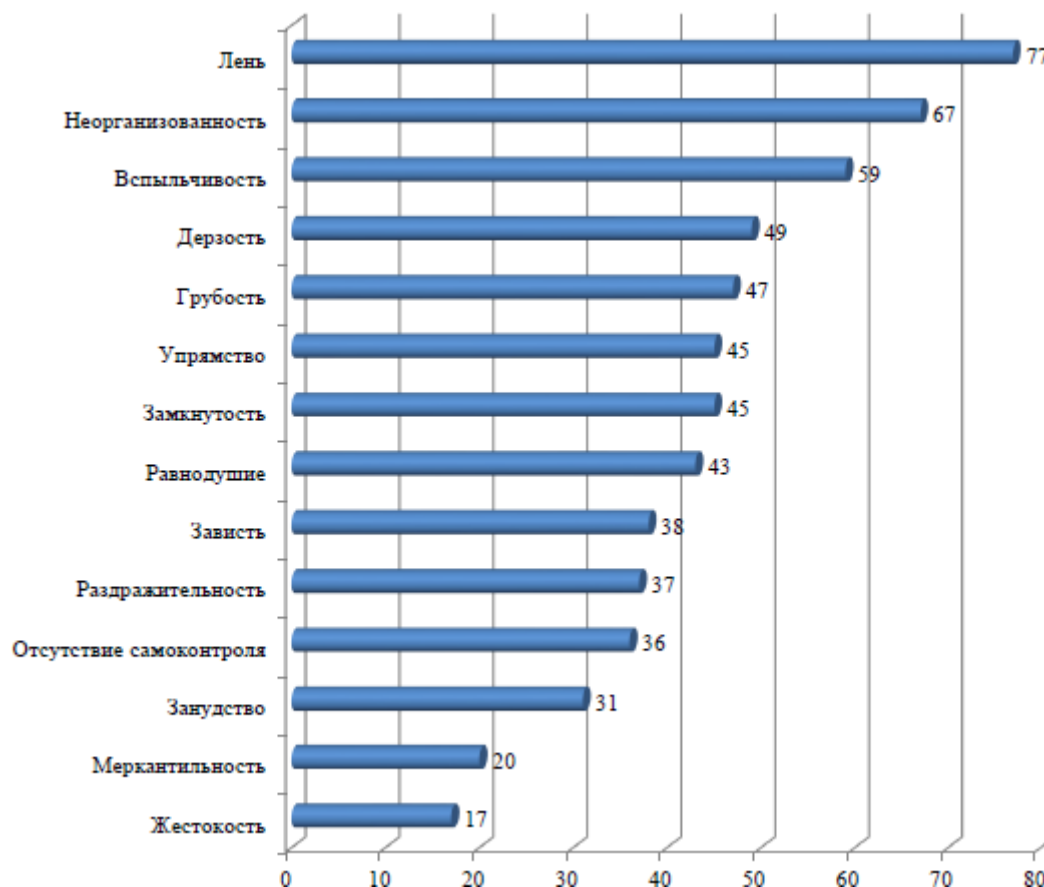


Рис. 13. Личные качества студентов, затрудняющие работу в группе

Вопросы для анализа:

1. Изучите рейтинг и влияние личных качеств членов команды на их взаимодействие в составе опрошенной группы.

2. Получив представление о личных качествах студентов, помогающих им работать в группе и о личных качествах студентов, помогающих работать в группе, оцените сложность работы Лидера с персоналом команды и широту необходимых ему компетенций. Кому в вашей команде Вы готовы передать полномочия Лидера? Или готовы стажироваться в этой роли сами?

Тема 3.3. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

В чем состоит сущность магия и сила понятия «синергизм»?

- а) во фразе: «целое больше суммы его отдельных частей».
- б) в мультипликативном эффекте сотрудничества.
- в) в рекламной известности понятия.
- г) в загадочности слова

О чем говорит руководитель на первом собрании проектной команды?

- а) о взгляде на проект в целом (масштаб и цели, общий график, метод и технологические процессы), о решении некоторых межличностных проблем, о стиле работы команды над проектом.
- б) о роли каждого отдельного члена команды в работе над проектом. в. о системе вознаграждения за проект
- Г) о конкурентной среде

Когда проводят первое проектное собрание?

- А) когда представляем общее руководство.
- Б) при проведении аудита.
- В) при разговоре о статусе работ

Когда нужны проблемные совещания?

- А) когда директор имеет дело со сложной проблемой.
- Б) когда директор нуждается в помощи ключевых сотрудников.
- В) когда директор имеет действительно серьезную проблему и не знает, как её решить без помощи ключевых сотрудников.

Г) в период срыва поставок продукции.

В чем главное преимущество проблемных совещаний с управленческой командой?

- а) происходит соединение разных личностей и компетенций членов команды.
- б) исполняемость принятых решений намного выше.
- в) мобилизуются главные ресурсы управленческой команды, вырабатываются основные решения, по-настоящему проявляется командность.
- г) возможность найти оригинальные решения, разгружается верхний уровень руководства от частных, локальных задач.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов являются решающими при создании «непобедимой» команды на начальном этапе?

(Выберите все верные варианты)

- а) наличие «безопасной среды» (психологическая безопасность), где можно рисковать без страха наказания.
- б) наличие «правильных людей» с подходящим типом личности (даже если у них разные навыки).
- в) обязательное наличие одного жесткого лидера, который принимает все решения единолично.

- г) установление простых, понятных и разделяемых всеми «правил игры» (норм поведения).
- д) максимально высокий средний iq каждого участника (чем умнее члены команды по отдельности, тем эффективнее команда).

Какие признаки поведения участников указывают на то, что команда действительно превратилась в «непобедимую группу единомышленников»?

(Выберите все верные варианты)

- а) участники перебивают друг друга в спорах, чтобы доказать свою правоту.
- б) в команде высокий уровень «просоциальных жестов» (предсказуемость, внимание, акты взаимопомощи без просьбы).
- в) любой участник может спокойно указать лидеру на его ошибку, не боясь последствий.
- г) команда проводит много времени на посторонних темах (болтовня), чтобы отдохнуть от работы.
- д) члены команды активно закрывают «дыры» в работе друг друга, даже если это не входит в их должностные обязанности.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы создания команды в **логической последовательности** (от возникновения замысла до получения обратной связи). Выберите **два** верных буквенных варианта.

Элементы:

- а) постановка измеримой цели
- б) подбор людей под задачи (роли, а не «звезд»)
- в) формирование ценностей и правил взаимодействия
- г) запуск совместного действия (проекта/спринта)
- д) сбор обратной связи и рефлексия

Расположите этапы развития команды (модель Такмана + психологическая безопасность) в порядке, который **наиболее устойчиво ведет к непобедимости**.

- к) формирование (вежливость, общие ожидания)
- л) шторм (конфликты, борьба за влияние)
- м) нормирование (правила, общие ритуалы)
- н) работа (высокая эффективность, синхронность)
- о) Психологическая безопасность (признание ошибок без страха наказания)

Тест 4. Установите соответствие между термином и определением.

№	Термины		Определения
1	Психологическая	А	Эффект, при котором общий результат работы

№	Термины		Определения
	безопасность		команды превышает сумму индивидуальных достижений каждого её члена («1 + 1 = 3»).
2	Социальное ленивое вознаграждение	Б	Феномен, когда член команды прикладывает меньше усилий при совместной работе, чем при индивидуальной, надеясь на других.
3	1.Командные нормы	В	Убеждённость каждого члена группы в том, что команда — это безопасная среда для межличностного риска (можно задать вопрос, признать ошибку или предложить идею, не боясь насмешек или наказания).
4	Трансформационное лидерство	Г	Неписанные правила поведения, разделяемые всеми членами группы, которые регулируют их взаимодействие и продуктивность.
5	Синергия (Synergy)	Д	Стиль руководства, основанный на вдохновении команды на достижение высоких целей, выходящих за рамки личной выгоды.

Ответ:

1	2	3	4	5

Доклад

Подготовка докладов «Стратегическая трансформация организации».

Шесть групповых докладов с обсуждением как информационные технологии меняют порядок работы организаций, а также методов их выявления и обобщения.

Тематика докладов:

1. В чем состоит «магия» и сила команд в организациях?
2. Перечислите характеристики, присущие успешным командам с положительным синергизмом
3. Раскройте содержание пятиступенчатой модели развития команды
4. Назовите ситуационные факторы, влияющие на развитие команды
5. При каких условиях и когда все проектные команды возможности превратиться в эффективную команду?
6. Как производится набор персонала для работы над проектом?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий

формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса: . Дайте определение команде.

2. Какие командные роли выделяет Р. Дафта?
3. Перечислите и опишите командные роли по Белбину.
4. Какова роль лидера в команде?
5. Чем отличается команда от рабочей группы?
6. Раскройте содержание этапов развития команды.
7. Перечислите признаки работоспособной команды.
8. Дайте определение конфликту.
9. Перечислите типы конфликтов.
10. Как управлять конфликтами в команде.
11. Перечислите и опишите методы разрешения конфликтов в команде.
12. В каком случае совокупность руководителей образует команду?
13. Какова «механика» проблемных совещаний?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ– 2.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов являются ключевыми для успешного формирования команды в рамках стратегического управления?

- а) Наличие у всех членов команды одинаковых личностных качеств и стилей мышления
- б) Четкое понимание членами команды стратегических целей организации
- в) Исключительно формальное лидерство, основанное на должностных полномочиях
- г) Распределение ролей в команде в соответствии с сильными сторонами участников (модель Белбина)
- д) Развитая психологическая безопасность, позволяющая открыто обсуждать риски и ошибки

Какие подходы и действия наиболее эффективны при построении команды, реализующей стратегические изменения?

- а) Формирование исключительно гомогенной команды (участники с похожим опытом и специализацией)
- б) Проведение регулярных стратегических сессий и ретроспектив для синхронизации действий
- в) Создание системы взаимной ответственности, где каждый участник отвечает за общий результат
- г) Назначение одного «генератора идей», который единолично определяет стратегию команды
- д) Использование инструментов фасилитации для разрешения конфликтов и выработки совместных решений

Какие признаки указывают на зрелую и эффективную стратегическую команду, способную достигать долгосрочных целей?

- а) Полное отсутствие разногласий и конфликтов между членами команды
- б) Способность быстро перераспределять роли и ресурсы при изменении внешних условий
- в) Доминирование мнения руководителя при любом стратегическом выборе
- г) Совместная выработка решений с учетом компетенций всех участников
- д) Постоянная ротация участников команды для «притока свежей крови» (не реже раза в квартал)

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.
------	-------------------------------	---

КТ – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания:

Ситуационное задание: изучите рейтинг и влияние личных качеств членов команды на их взаимодействие в составе опрошенной группы.

Состав личных качеств, помогающих работать в группе, следующий – это ответственность, коммуникабельность, креативность, целеустремленность, терпение, доброжелательность и решительность, на что указали больше половины опрошенных студентов. Все перечисляемые положительные качества, проранжированные по количеству ответов представлены на рис.12.

Такие качества, как ответственность, коммуникабельность, креативность получили наивысшую оценку. По мнению авторов, именно эти качества могут регулировать командное взаимодействие, и способствовать выработке управленческого решения.

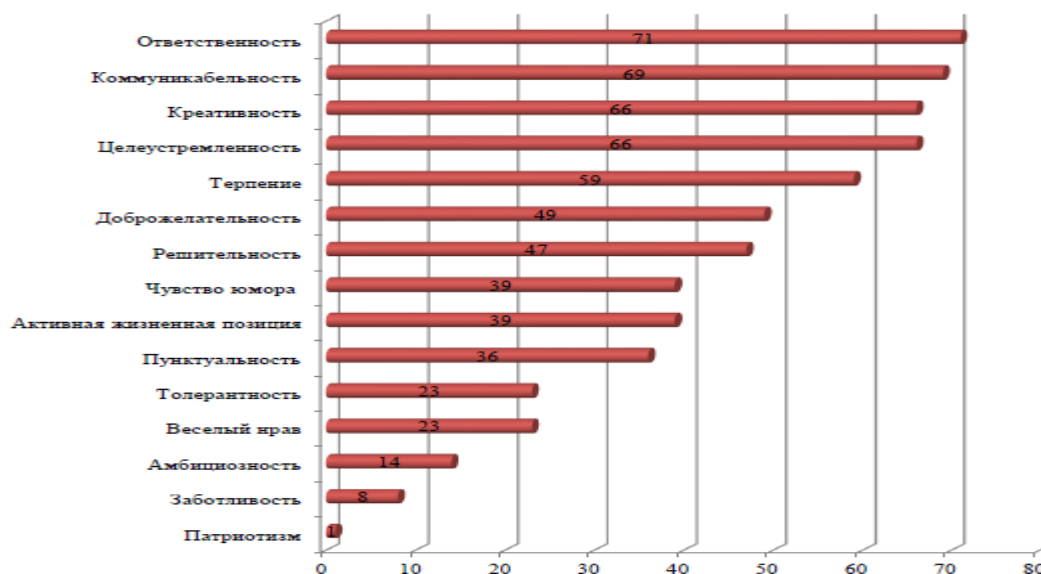


Рис. 12. Личные качества студентов, помогающих работать в группе

Проводя анализ личных качеств, которые затрудняют работу в группе, нужно выделить следующие – это лень, неорганизованность, вспыльчивость, дерзость, грубость, упрямство и замкнутость, на что указали больше половины опрошенных студентов. Все перечисляемые отрицательные качества, проранжированные по количеству ответов, представлены на рис. 13.

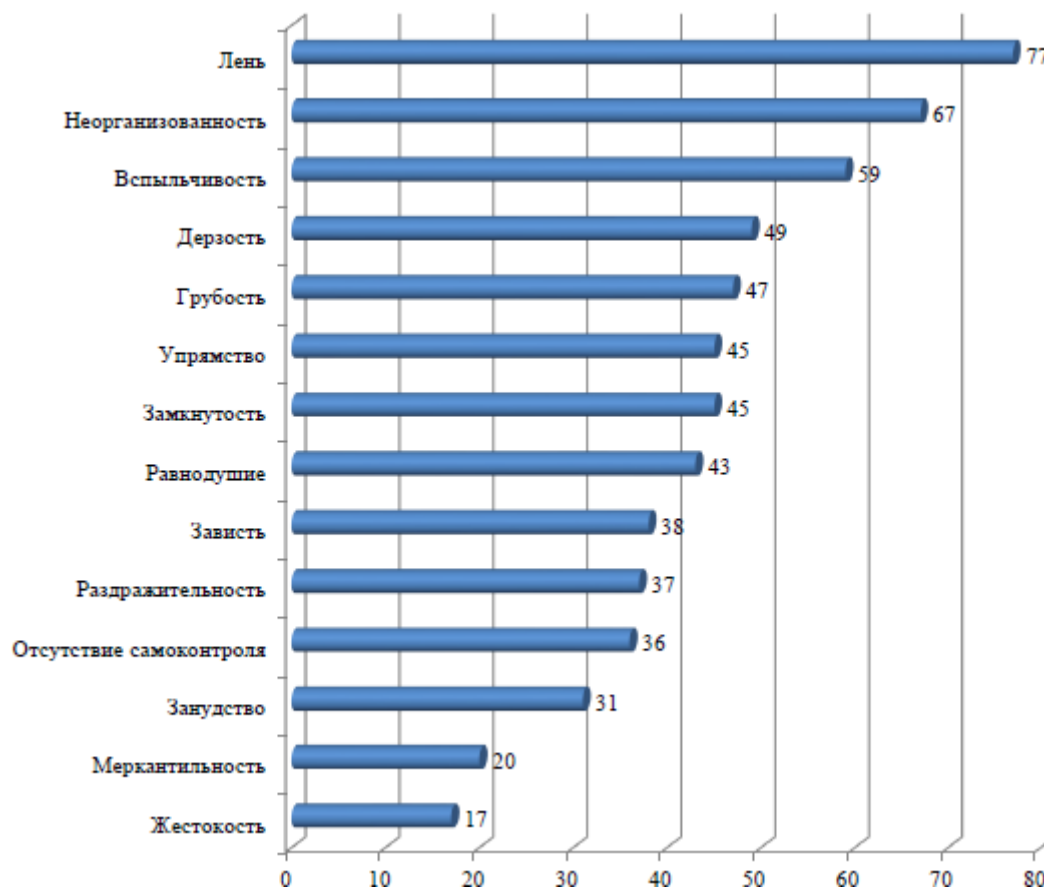


Рис. 13. Личные качества студентов, затрудняющие работу в группе

Вопросы для анализа:

1. Изучите рейтинг и влияние личных качеств членов команды на их взаимодействие в составе опрошенной группы.

2. Получив представление о личных качествах студентов, помогающих им работать в группе и о личных качествах студентов, помогающих работать в группе, оцените сложность работы Лидер с персоналом команды и широту необходимых ему компетенций. Кому в вашей команде Вы готовы передать полномочия Лидера? Или готовы стажироваться в этой роли сами?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

Раздел 1. Лидерство и командообразование. Общее представление Тема 1.1. Становление науки о лидерстве. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Учитывая, что ранние теории лидерства (например, теория черт и поведенческий подход) часто игнорировали контекст и последователей, какой ключевой фактор, по вашему мнению, стал главным “переключателем”, который превратил изучение лидерства из спекулятивной философии в прикладную науку, и почему?
2.	Если бы вам нужно было спроектировать идеальное исследование для проверки гипотезы “лидерство определяется ситуацией, а не личностью”, какие три переменные вы бы измерили в первую очередь и как бы они помогли преодолеть ограничения ранних исторических моделей (например, модели Фидлера или теории путей-целей)?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Какие из перечисленных положений характерны для раннего этапа становления науки о лидерстве (конец XIX – середина XX века)?

- а) лидерство можно свести к набору универсальных врожденных качеств.
- б) эффективность лидера зависит от ситуации (ситуационный подход).
- в) исследователи активно использовали метод изучения биографий великих людей.
- г) лидерство формируется исключительно через организационную структуру.
- д) «теория великих людей» утверждала, что лидерами рождаются, а не становятся.

Какие идеи были вкладом поведенческого подхода (школа «человеческих отношений», исследования Университетов Огайо и Мичигана) в становление науки о лидерстве?

- а) внимание сместилось с черт личности на стили поведения лидера.
- б) были выделены две базовые категории поведения: ориентированность на задачу и на отношения.
- в) лидерству невозможно научиться, это исключительно врожденный дар.
- г) авторитарный стиль всегда эффективнее демократического.
- д) была обоснована концепция «управленческой решетки» (Блейк и Моутон).

Какие из утверждений правильно отражают развитие науки о лидерстве во второй половине XX века (1960–1990-е гг.)?

- а) ситуационные модели (Фидлер, Херсей–Бланшар) утверждают: лучшего стиля не существует, эффективность зависит от контекста.
- б) лидерство и менеджмент — это одно и то же понятие.
- в) теория трансформационного лидерства (Бернс, Басс) добавила фокус на вдохновении, харизме и развитии последователей.
- г) наука о лидерстве окончательно пришла к выводу, что единственный источник эффективности — это вознаграждение и наказание.
- д) появились атрибутивные теории (лидерство как приписывание) и концепция «лидер — слуга» (Р. Гринлиф).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какая из перечисленных теорий исторически была <i>первой</i> в науке о лидерстве?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ситуационная теория лидерства (Фидлер) 2. Теория трансформационного лидерства (Бёрнс) 3. Теория великих людей / теория черт (Карлейль, Гальтон) 4. Стиль руководства (Левин, Липпитт, Уайт) 		
2.	<p>В 1930-е годы ученые обнаружили, что поиск универсальных черт лидера (рост, харизма, интеллект) зашел в тупик: разные успешные лидеры обладали разными наборами качеств. Тогда исследователи переключились на изучение поведения и ситуации.</p> <p>Вопросы к кейсу (дайте короткие ответы):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите один главный недостаток ранней «теории черт», 		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>который привел к кризису.</p> <p>2. Что предложили изучать вместо черт представителя бихевиорального подхода (Левин, Лайкерт)?</p> <p>3. В чем состоял прорыв ситуационных теорий (например, Фидлера или Херси-Бланшара) по сравнению с бихевиоральным подходом?</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания (*Выберите один верный вариант ответа*)

Что в управлении персоналом понимается под термином «мобилизация персонала»?

- а) процесс сокращения численности сотрудников для оптимизации фонда оплаты труда.
- б) приведение в действие внутренних ресурсов сотрудников (воли, внимания, энергии) для быстрого и эффективного достижения целей организации, особенно в напряженных условиях.
- в) процесс постепенной адаптации нового сотрудника к корпоративной культуре.
- г) комплекс мероприятий по повышению квалификации персонала без отрыва от производства.

Какая управленческая технология наиболее эффективно способствует мобилизации персонала в кризисной ситуации, требующей немедленных действий?

- а) введение строгой системы штрафов за малейшие отклонения от регламента.
- б) детальный инструктаж с описанием всех возможных рисков и запретов.
- в) личный пример первого лица и публичная коммуникация («честный разговор») с четкой постановкой конкретных задач на короткий срок.
- г) анонимное анкетирование сотрудников для выяснения причин их недовольства.

Тема 1.2. Личность лидера. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие события или жизненные уроки сформировали те ценности и принципы, которые, на ваш взгляд, являются фундаментом личности эффективного лидера?

№ п/п	Вопрос
2.	Как, по вашему мнению, личность лидера влияет на культуру и этику в команде или организации, особенно в моменты кризиса или неопределенности?

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Какие из перечисленных качеств наиболее характерны для современного харизматического лидера? *(Выберите несколько вариантов)*

- а) эмпатия и умение слушать команду
- б) полное подавление чужого мнения для укрепления власти
- в) уверенность в себе и стрессоустойчивость
- г) способность вдохновлять людей на достижение целей

Какие характеристики соответствуют демократическому (коллегиальному) стилю лидерства? *(Выберите несколько вариантов)*

- а) жесткая централизация власти и единоличные приказы
- б) делегирование полномочий членам команды
- в) поощрение инициативы снизу
- г) игнорирование обратной связи от подчинённых

Что отличает **лидера** от формального руководителя (менеджера) в организации? *(Выберите несколько особенностей)*

- а) действует на основе должностной инструкции и приказов сверху
- б) влияет на людей через авторитет и личный пример
- в) формирует видение будущего и увлекает за собой
- г) строго контролирует исполнение регламентов

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>1. Согласно теории «великих людей», лидером становится тот, кто:</p> <ul style="list-style-type: none"> А) Прошел специальное обучение в бизнес-школе Б) Обладает врожденным набором определенных черт характера (харизма, уверенность) В) Был назначен вышестоящим руководством Г) Лучше всех считает деньги <p>2. Какой стиль лидерства по Курту</p>		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>Левину предполагает полную свободу действий для подчиненных при минимальном участии лидера?</p> <p>А) Авторитарный Б) Демократический В) Либеральный (попустительский) Г) Ситуационный</p> <p>3. Что из перечисленного НЕ является критически важным качеством личности лидера в кризисной ситуации?</p> <p>А) Способность брать ответственность Б) Эмоциональная стабильность В) Перфекционизм (стремление всё делать идеально самому) Г) Умение быстро принимать решения</p>		
2.	<p>Компания N. в течение полугода теряет долю рынка. Команда демотивирована, сотрудники боятся увольнений и перекладывают ответственность друг на друга. Новый руководитель, Анна, не навязывает жёсткие приказы, а собирает общее собрание, признает свои прошлые ошибки (перегрузка отдела), предлагает совместно разработать план спасения и первой вызывается выполнить самый сложный участок работы.</p> <p>Вопросы:</p> <p>1. Какие черты личности лидера проявила Анна? Назовите минимум 3.</p> <p>2. К какому стилю лидерства (по Левину) ближе действия Анны? Обоснуйте ответ.</p> <p>Почему в данной ситуации авторитарный стиль был бы менее эффективен?</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные

варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является ключевым отличием «видения перспективы» (vision) от «миссии» (mission) организации?

- а) Видение всегда ориентировано на извлечение прибыли, а миссия — на социальную пользу.
- б) Видение описывает желаемое будущее состояние организации через 5–10 лет, а миссия определяет текущее предназначение и смысл существования.
- в) Видение разрабатывается только для внешних стейкхолдеров, а миссия — для внутренних сотрудников.
- д) Видение содержит количественные показатели (KPI), а миссия — качественные ценности.

Тест 2.

Какие показатели относятся к показателям движения основных фондов?

- а) коэффициент обновления;
- б) коэффициент износа;
- в) коэффициент выбытия;
- г) фондовооруженность;
- д) коэффициент прироста.

Тема 1.3. Группы, команды, командообразование и управление конфликтами в команде. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Опишите конкретную ситуацию, когда формально собранная группа профессионалов так и не стала эффективной командой . Какие основные барьеры (структурные, психологические или процессные) помешали формированию команды и как их можно было преодолеть с помощью инструментов командообразования?
2.	Конфликт в команде может быть как деструктивным (разрушающим), так и конструктивным (источником инноваций). Приведите пример (реальный или смоделированный) конфликта, переросшего в затяжное противостояние, и подробно объясните, какую последовательность шагов менеджер должен был предпринять, чтобы перевести этот конфликт в рациональное русло, сохранив отношения и улучшив результат работы команды.»

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Какие из перечисленных характеристик отличают именно команду (в отличие от простой рабочей группы)?

- а) четкий формальный лидер с директивным стилем управления
- б) взаимодополняемость навыков участников

- в) общая ответственность за результат
- г) цели определяются только внешним руководством
- д) высокий уровень взаимозависимости при решении задач

Какие стадии развития команды по Такману предшествуют стадии «Нормирование»?

- а) формирование
- б) роспуск
- в) конфликт
- г) распад
- д) выполнение

Какие стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу) считаются конструктивными и могут укрепить команду при правильном применении?

- а) избегание (уход от обсуждения проблемы)
- б) сотрудничество (поиск взаимовыгодного решения)
- в) принуждение (давление, подавление оппонента)
- г) компромисс (частичные уступки с обеих сторон)
- д) уступка (сглаживание, подчинение любой ценой ради мира)

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Вы — руководитель отдела разработки в IT-компании. В вашем подчинении 6 человек. Формально они считаются «командой разработки», но вы замечаете следующие признаки:</p> <p>Каждый отвечает только за свой модуль и не вмешивается в чужую работу. Общие собрания проходят формально: все молчат, соглашаясь с мнением начальника.</p> <p>При срыве сроков сотрудники указывают друг на друга («это не моя вина, это Петя не успел»).</p> <p>Два сотрудника давно в скрытом конфликте из-за распределения премии. Вы решаете превратить эту «группу» в настоящую команду и провести командообразование.</p> <p>Выберите один правильный вариант ответа и кратко обоснуйте, почему остальные не подходят.</p> <p>Какой признак отличает команду от рабочей группы?</p>		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	А) Наличие общего руководителя В) Распределение обязанностей между участниками С) Общая цель и взаимная ответственность за результат D) Получение зарплаты за выполненную работу		
2.	<p>В описанной ситуации в начале кейса есть признаки дисфункционального конфликта. Назовите два конкретных признака из текста и объясните, почему это конфликт, а не просто особенности работы.</p> <p>Предложите один метод командообразования (тимбилдинг или деловая техника), который подходит именно для этой ситуации (разобщённость + скрытый конфликт). Обоснуйте двумя предложениями, почему вы выбрали именно его.</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является **ключевым отличием** понятия «команда» от понятия «группа» в контексте управления проектами и организационного поведения?

Варианты ответов:

- а) в группе всегда формальный лидер, а в команде — только неформальный.
- б) члены группы несут общую ответственность за результат, а в команде — только индивидуальную.
- в) в команде существует взаимодополняемость ролей, синергия и общая цель, требующая кооперации всех участников, тогда как группа может быть объединена только формальными признаками.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

а) в отличие от рабочей группы, в команде участники несут коллективную ответственность за результат и обладают взаимодополняющими навыками.

б) конструктивный (функциональный) конфликт полезен для команды, так как он вскрывает скрытые проблемы и стимулирует поиск лучших решений.

в) для эффективного командообразования необходимо, чтобы все члены команды имели одинаковые личностные типы (например, только «аналитики» или только «экстраверты»).

г) избегание конфликта (уклонение) всегда является лучшей стратегией управления, так как оно сохраняет позитивную атмосферу в коллективе.

д) на этапе «нормирования» (norming) по модели Такмана команда вырабатывает общие правила, ценности и способы взаимодействия.

е) основная цель тимбилдинга — развлечь сотрудников, а не повысить их реальную эффективность и взаимное доверие.

Раздел 2. Методологические основы стратегического лидерства и командообразования

Тема 2.1. Лидерство и стратегическое мышление. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Представьте, что ваша компания теряет 20% рынка из-за нового агрессивного конкурента с низкими ценами. Какие три шага (краткосрочных и долгосрочных) вы предпримете как лидер, чтобы не только стабилизировать ситуацию, но и усилить позиции компании через 3 года, и почему вы выберете именно эти шаги?
2.	Приведите пример из вашего опыта или истории, когда самая логичная и математически выверенная стратегия провалилась из-за человеческого фактора (страхов, амбиций команды или неверной корпоративной культуры). Как истинный лидер должен перестроить стратегическое мышление, чтобы минимизировать такие риски в будущем?

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Какие из перечисленных качеств и навыков в первую очередь отличают стратегического лидера от тактического руководителя? (Выберите **несколько** вариантов)

- а) умение разрабатывать долгосрочный прогноз развития рынка (3–5 лет)
- б) жесткий контроль текущих операционных задач каждого сотрудника
- в) способность формулировать миссию и видение, вдохновляющие команду
- г) фокус исключительно на ежемесячных KPI и устранении срочных проблем

Какие методы и принципы характерны для эффективного стратегического мышления при нехватке данных? (Выберите **несколько** вариантов)

- а) использование сценарного планирования («что, если...»)
- б) паралич решения до получения 100% точной информации
- в) принцип «безопасной ошибки» (малые эксперименты вместо крупных провалов)
- г) принятие решений только на основе интуиции, игнорируя любые цифры

Какие действия лидера напрямую способствуют развитию стратегического мышления у всей команды? (Выберите **несколько** вариантов)

- а) регулярный разбор с командой целей 2–3 уровня (целей компании, а не только задач на день)
- б) наказание за любые ошибки, даже если они привели к новому полезному знанию
- в) делегирование не только задач, но и «кусочка стратегии» (объяснение, зачем это делается)
- г) требование мгновенных отчетов по каждому мелкому действию сотрудника

Задание 2. Постройте логическую модель организации. Если утверждение верное, поставьте +, если неверное — -.

1. **Главная цель экономической модели** — описать, как организация зарабатывает деньги и тратит их. ()
2. **Постоянные расходы** (аренда офиса) меняются каждый день в зависимости от количества проданных товаров. ()
3. Если **выручка больше расходов**, организация получает прибыль. ()
4. **Точка безубыточности** — это момент, когда доходы только покрывают расходы (прибыль = 0). ()
5. В простой экономической модели не нужно учитывать зарплату сотрудников, только закупку товаров. ()

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Вы — руководитель среднего звена в крупной IT-компании. Последние два квартала падает выручка от ключевого продукта. Ваш отдел разработал три возможных пути решения проблемы.</p> <p>Агрессивный маркетинг — скидки и рекламный удар. Это быстро поднимет продажи, но снизит маржинальность на 20%. Рынок привыкнет к низким ценам.</p> <p>1. Стратегический поворот — инвестировать остатки бюджета в разработку новой функции продукта. Потенциально окупится через 8-10 месяцев, но ближайшие полгода убытки вырастут.</p>		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>2. Сокращение отдела продаж и перераспределение ресурсов на сервисную поддержку существующих клиентов. Риск — потеря части команды, выгода — удержание лояльной базы.</p>		
2.	<p>Что из перечисленного в первую очередь отличает стратегическое мышление лидера от тактического?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Умение быстро реагировать на изменения рынка. 2. Способность видеть причинно-следственные связи на горизонте 2–3 лет и расставлять приоритеты даже при краткосрочных потерях. 3. Навык делегирования операционных задач заместителям. 4. Жесткое следование КРІ текущего квартала. 		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под «точкой безубыточности» (ВЕР) в экономической модели организации?

- а) объем продаж, при котором валовая прибыль компании равна нулю, а операционный убыток покрывается за счет кредитов.
- б) объем выручки, при котором совокупные доходы равны совокупным расходам, а операционная прибыль равна нулю.
- в) уровень загрузки производственных мощностей, при котором себестоимость единицы продукции минимальна.
- г) момент времени, когда чистая приведенная стоимость (npv) проекта становится положительной.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных характеристик и действий в равной степени присущи эффективному лидеру, обладающему стратегическим мышлением?

- а) способность делегировать операционные задачи, чтобы сосредоточиться на долгосрочных целях.
- б) жесткое следование первоначальному плану, даже если рыночные условия изменились.
- в) умение видеть взаимосвязи между текущими решениями и будущими результатами (системное мышление).
- г) фокус исключительно на внутренних процессах компании без анализа внешней среды.
- д) готовность пересматривать стратегию на основе обратной связи и новых данных, сохраняя при этом мотивацию команды.

Тема 2.2. Командообразование в стратегическом управлении. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Как, по вашему мнению, должен измениться подход к формированию команды высшего руководства (топ-менеджмента) при переходе компании от стратегии «операционной эффективности» (снижение издержек) к стратегии «инновационного лидерства» (поиск новых рынков и продуктов)?
2.	Какие два ключевых показателя (KPI) эффективности команды вы бы предложили отслеживать топ-менеджменту, чтобы диагностировать, что именно командные дисфункции (например, страх конфликтов или избегание ответственности) блокируют выполнение утвержденной стратегии, и почему именно эти показатели?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Какие из перечисленных факторов являются **ключевыми условиями успешного командообразования** в контексте реализации долгосрочной стратегии **А**. Полное совпадение личных хобби и увлечений всех членов команды.

- а) полное совпадение личных хобби и увлечений всех членов команды.
- б) наличие разделяемого стратегического видения и единого понимания конечной цели.
- в) взаимодополняемость компетенций и ролевых моделей поведения.

г) постоянное соперничество между членами команды за лидерскую позицию (внутренняя конкуренция).

д) высокий уровень психологической безопасности и развитые горизонтальные связи (без жесткой иерархии в коммуникации).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p><i>Отметьте «Верно» или «Неверно» для каждого утверждения. Исправьте «Неверно» в 1 предложении.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Главная цель командообразования в стратегическом управлении — создать дружескую атмосферу и научить сотрудников лучше понимать друг друга на тренингах. 2. Высокий уровень психологической безопасности в команде позволяет членам команды открыто предлагать инновационные, даже рискованные для стратегии идеи, не боясь наказания. 		
2.	<p>Компания «ТехноЛидер» разработала новую стратегию: переход с продажи готовых станков на оказание комплексных услуг по цифровой модернизации заводов (Стратегия «Продукт → Услуга»).</p> <p>Генеральный директор нанял известного аниматора, который провел для всех 50 сотрудников веревочный курс, квест и совместный обед. Все отлично повеселились. Через месяц продажи новой услуги не выросли, стратегия пробуксовывает.</p> <p>Вопросы и задание:</p> <p>1. Выберите ОДИН наиболее вероятный вариант причины провала:</p> <p>А) Аниматор был недостаточно харизматичен, и тимбилдинг получился скучным.</p>		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>Б) Директор перепутал разовое развлечение (социальный тимбилдинг) со стратегическим командообразованием, которое требует изменения ролей, KPI и процедур согласования решений.</p> <p>В) Сотрудникам не понравился обед, они обиделись на компанию.</p> <p>2. Напишите краткое обоснование (2-3 предложения), почему вы выбрали этот вариант.</p> <p>3. Предложите 1 конкретное изменение (вместо веревочного курса), которое реально помогло бы внедрить новую стратегию.</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В стратегическом управлении основная цель формирования управленческой команды (командообразования) заключается в:

- а) установлении дружеских и неформальных отношений между всеми сотрудниками компании.
- б) достижении синергии для реализации долгосрочных целей и адаптации к изменениям внешней среды
- в) минимизации расходов на оплату труда путем совмещения должностей.
- г) строгом разделении ответственности и предотвращении дублирования функций.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов являются наиболее важными для эффективного командообразования в контексте реализации стратегии организации? *(Выберите все верные варианты)*

Варианты ответов:

а) формальное соответствие должностным инструкциям и строгая иерархия *(Скорее всего НЕ ВЕРНО, так как стратегические команды требуют гибкости и ролевой пластичности)*

б) разделяемое всеми членами команды понимание стратегических целей (стратегическое выравнивание)

в) взаимодополняемость компетенций и ролей участников (например, «генератор идей» — «аналитик» — «исполнитель»)

г) наличие психологической безопасности, позволяющей открыто обсуждать риски и ошибки без страха наказания

д) обязательное совпадение всех участников по типу темперамента и личностным характеристикам

(НЕ ВЕРНО — эффективные команды часто гетерогенны)

е) наличие механизмов фасилитации и конструктивного разрешения конфликтов, возникающих при стратегических выборах

Тема 2.3. Лидер и командообразование. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Оценка текущего состояния: «Опишите конкретную ситуацию, когда вам как лидеру пришлось интегрировать в уже сложившийся коллектив нового сотрудника с нестандартным мышлением. Какие три последовательных шага вы предприняли, чтобы он не нарушил баланс в команде, а усилил ее эффективность?»
2.	Стратегическое управление конфликтом: «Представьте, что ваша команда демонстрирует отличные KPI, но между двумя ключевыми участниками уже полгода длится скрытый конфликт («холодная война»), который начинает влиять на скорость принятия решений. По какому принципу вы решите — пытаться их примирить, изменить структуру ролей или уволить одного из них? Какие данные вам нужны для этого решения?»

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Выбери правильный вариант.

Какое из перечисленных действий лидера наиболее эффективно способствует формированию здоровой командной культуры и высокой вовлеченности сотрудников?

Варианты ответов:

- а) единоличное принятие всех ключевых решений с последующим строгим контролем их исполнения.
- б) распределение задач строго по должностным инструкциям без учета личных склонностей сотрудников.
- в) делегирование полномочий и создание условий для открытого обсуждения ошибок как точек роста.
- г) проведение еженедельных собраний для публичной критики отстающих членов команды.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Теоретические вопросы (выберите один правильный ответ)</p> <p>1. Какой стиль лидерства наиболее эффективен на стадии «Нормирование» (Norming) по Такману, когда в команде уже есть конфликты, но появляется сплочённость?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Авторитарный (все указания даёт лидер) б) Демократический с акцентом на фасилитацию групповых решений в) Либеральный (полное невмешательство) г) Хаотичный (роли не распределены) <p>2. Что из перечисленного является признаком зрелой команды?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Все решения принимаются лидером единолично б) Участники берут на себя ответственность за общий результат в) Члены команды избегают обратной связи г) Обсуждение задач всегда требует присутствия руководителя <p>3. Какая роль в команде по Белбину относится к «мыслящим» (Thinking roles)?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Исполнитель б) Душа команды в) Генератор идей 		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	г) Исследователь ресурсов .		
2.	<p>Ситуация: Вас назначили лидером новой проектной команды из 5 человек (разный опыт, возраст, отделы). Первая встреча прошла формально. На второй встрече двое участников начали спорить о сроках, третий молчит, четвёртый предлагает сразу перейти к деталям, пятый опаздывает и не включается. Команда не доверяет друг другу, цели размыты.</p> <p>Задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите стадию командообразования по Такману, на которой находится эта группа (1 балл). 2. Перечислите три конкретных действия, которые вы сделаете как лидер в ближайшие 2 дня, чтобы перевести команду на следующую стадию. Обоснуйте каждое действие (3 балла). 3. Укажите, какого поведенческого типа (по Белбину) не хватает этой команде, и почему (1 балл). 		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какое из перечисленных действий лидера наиболее эффективно способствует формированию здоровой командной культуры и высокой вовлеченности сотрудников?

Варианты ответов:

- а) единоличное принятие всех ключевых решений с последующим строгим контролем их исполнения.
- б) распределение задач строго по должностным инструкциям без учета личных склонностей сотрудников.
- в) делегирование полномочий и создание условий для открытого обсуждения ошибок как точек роста.
- г) проведение еженедельных собраний для публичной критики отстающих членов команды.

Раздел 3. Практика стратегического лидерства и командообразования

Тема 3.1. Оптимальный стиль лидерства. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Как, по вашему мнению, должен меняться стиль лидерства ависимости от уровня зрелости команды и специфики кризисной ситуации, и какие признаки подсказывают лидеру, что пора переходить от демократического стиля к авторитарному или наоборот?
2.	Какие долгосрочные негативные последствия для корпоративной культуры и инновационности компании может иметь слепое следование «модному» демократическому или фасилитирующему стилю лидерства, если реальные обстоятельства требуют более директивного подхода?

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Вопрос 1

Какие из перечисленных качеств наиболее характерны для современного лидера (в отличие от традиционного «администратора»)?

- а) жесткий контроль выполнения задач
- б) эмоциональный интеллект
- в) способность вдохновлять и вовлекать
- г) единоличное принятие всех решений

Вопрос 2

Что из перечисленного является признаком высокого уровня развития команды (согласно модели Такмана)?

- а) члены команды избегают конфликтов любой ценой
- б) команда демонстрирует гибкость и самоорганизацию
- в) роли распределены жестко, и никто не помогает коллегам
- г) высокая результативность при отсутствии постоянного контроля со стороны

лидера

Вопрос 3

Какие методы эффективны для формирования доверия в команде?

- а) прозрачность целей и регулярная обратная связь
- б) публичное наказание за ошибки (для профилактики)
- в) выполнение лидером данных обещаний
- г) поощрение конкуренции между сотрудниками за ресурсы

Вопрос 4

Ситуационный подход Херси и Бланшара предполагает, что стиль лидерства зависит от зрелости команды. Какой стиль лучше подходит для новой команды с низкой компетенцией, но высокой мотивацией?

- а) делегирующий (позволить команде решать всё самой)
- б) поддерживающий (делать акцент на отношениях, а не на задачах)
- в) указывающий (давать четкие инструкции и контролировать)
- г) участвующий (совместно обсуждать задачи)

Вопрос 5

Какие из этих ролей в команде по Белбину считаются «мыслящими»?

- а) исполнитель
- б) генератор идей
- в) координатор
- г) завершитель

Вопрос 6

Что такое «групповое мышление» и чем оно опасно?

- а) когда команда быстро генерирует много идей (мозговой штурм)
- б) стремление к согласию подавляет критическое мышление и разногласия
- в) когда лидер делегирует полномочия всем участникам
- г) это синоним командного духа

Вопрос 7

Какие действия лидера помогут справиться с конфликтом в команде (при условии, что конфликт конструктивный)?

- А) перевести стрелки на обсуждение фактов, а не личностей
- б) прекратить обсуждение и навязать свое решение как единственное верное
- в) дать каждой стороне высказаться и активно слушать
- г) наказать обоих участников конфликта для острастки других

Вопрос 8

Что относится к функциям командообразования?

- а) совместное определение ролей и ответственности
- б) только развлекательные корпоративы (веревочные курсы)
- в) выработка общих норм и правил взаимодействия
- г) обеспечение внешних связей команды с другими отделами

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Прочитайте описание компании и выберите один из трёх стилей лидерства (авторитарный, демократический, либеральный), который вы считаете оптимальным. Обоснуйте свой выбор в 2-3 предложениях.</p> <p>Ситуация: Компания «ТехноПроект» — небольшая IT-фирма (15 человек). Разработчики — высококвалифицированные специалисты, ответственные и мотивированные. Но сейчас критический дедлайн: через 10 дней сдача проекта крупному клиенту. Команда переработала, упала скорость принятия решений, возникли споры о деталях интерфейса. Руководителю нужно срочно сдать результат без потери качества.</p> <p>Варианты стилей: А) Авторитарный (жесткие указания, контроль каждого шага, единоличные решения). Б) Демократический (общие собрания, голосования, учёт мнений всех сотрудников). В) Либеральный (передача полной свободы команде, минимум вмешательства).</p> <p>Ваш выбор:</p>		
2.	<p><i>Отметьте знаком «+» те утверждения, которые соответствуют современным представлениям об оптимальном стиле лидерства.</i></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Оптимальный стиль лидерства — всегда демократический, так</p>		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>как он повышает лояльность.</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Эффективный лидер должен адаптировать стиль под уровень зрелости команды и срочность задачи.</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Авторитарный стиль полезен в кризисных ситуациях, когда важен чёткий приказ и скорость.</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Либеральный стиль лучше всего подходит для творческих коллективов с высокой самомотивацией и отсутствием жёстких сроков.</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Существует один универсально «правильный» стиль на все случаи жизни.</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип лидерства в управленческой практике чаще всего способствует формированию сплоченной команды, готовой брать на себя ответственность и проявлять инициативу в условиях неопределенности?

а) авторитарный (директивный) — с жесткой централизацией власти и единоличным принятием решений.

б) либеральный (попустительский) — с минимальным вмешательством в работу команды и отсутствием контроля.

в) демократический (коллегиальный) — с делегированием полномочий, развитием обратной связи и вовлечением участников в управление.

г) транзакционный — основанный исключительно на системе материальных наказаний и поощрений за конкретные результаты.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Вопрос 1

Какие из перечисленных качеств наиболее характерны для эффективного лидера в контексте построения команды?

- а) ориентация исключительно на собственный карьерный рост
- б) способность делегировать полномочия и доверять членам команды
- в) умение активно слушать и учитывать разные точки зрения
- г) жесткий авторитарный контроль над каждым шагом сотрудников
- д) Видение общей цели и способность вдохновлять на её достижение

Вопрос 2

Какие действия способствуют успешному командообразованию (team building)?

- а) регулярное проведение ретроспектив и разбор ошибок без наказания
- б) игнорирование конфликтов в надежде, что они рассосутся сами
- в) совместное определение правил взаимодействия в команде (норм коммуникации)
- г) создание ситуаций «общей победы» (совместное решение сложных задач)
- д) назначение ответственного за все провалы внутри группы

Вопрос 3

Какие признаки указывают на зрелую и сплоченную команду (согласно моделям командообразования, например, Такмана)?

- а) высокий уровень взаимопомощи и подстраховки
- б) постоянная борьба за лидерство и роли внутри группы
- в) конструктивное решение конфликтов, направленное на улучшение результата
- г) полное отсутствие критики в адрес друг друга
- д) Способность адаптироваться к изменениям без потери эффективности

Вопрос 4

В команде по разработке продукта возникла задача: найти новое техническое решение за короткий срок. Кому из членов команды, согласно модели ролей Белбина, стоит поручить генерацию идеи, а кому — довести её до внедрения? (Выберите по одному правильному варианту для каждой роли, но в рамках общего вопроса с несколькими ответами).

- а) «генератор идей» (роль: мыслитель, творец)
- б) «исследователь ресурсов» (энтузиаст внешних контактов)
- в) «доводчик» (роль: перфекционист, контролирующий детали и сроки)
- г) «дипломат» (миротворец)
- д) «реализатор» (исполнитель рутины)

Тема 3.2. Континуум групповой и командной организации. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Как, по вашему мнению, определить ту критическую точку на континууме, когда переход от функциональной группы к самоуправляемой команде приносит бизнесу больше выгоды, чем рисков потери управляемости и стандартизации процессов?

№ п/п	Вопрос
2.	Какие признаки поведения членов коллектива говорят о том, что текущая форма организации (например, строгая иерархическая группа) начинает тормозить развитие, и что группа готова двигаться по континууму в сторону более высокой командной зрелости и распределённой ответственности?

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Согласно модели континуума (например, по Таскеру или аналогичным моделям эволюции групп), какие характеристики ОТНОСЯТСЯ к «высокоэффективной команде», а не к «рабочей группе»?

Выберите один или несколько правильных ответов:

а) члены группы несут персональную ответственность только за результаты своей работы.

б) участники разделяют общее лидерство и взаимную ответственность за итог.

в) обсуждаются и постоянно совершенствуются не только рабочие процессы, но и стиль взаимодействия в команде.

б) цели и задачи определяются исключительно формальным руководителем и спускаются сверху вниз.

в) приоритет отдается созданию синергии и коллективному результату выше индивидуального вклада.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

Задание 1. Анализ рыночной ситуации

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Ниже описаны три ситуации в разных компаниях. Прочитайте их и расположите на воображаемой шкале континуума:</p> <p>«Рабочая группа → Псевдокоманда → Потенциальная команда → Реальная команда → Высокоэффективная команда».</p> <p>Для каждой ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Укажите точку на континууме (один из пяти пунктов). 2. Напишите одно предложение 		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p style="text-align: center;">обоснование (почему именно туда).</p> <p>Ситуации Ситуация А. Отдел продаж из 12 человек. Каждый отвечает за свой регион, общие КРІ не синхронизированы. Руководитель собирает их раз в месяц, чтобы выслушать отчёты. Вместе они не решают задач, потому что «у каждого своя зона». Нет общего результата, за который отвечают все.</p>		
2.	<p>Ситуация Б. Проектная группа из 5 человек создана для запуска нового продукта за 3 месяца. Участники раньше не работали вместе. У них есть чёткая цель и лидер, но пока нет доверия, часто возникают споры о分工, и некоторые стараются переложить задачи на других. Результата ещё нет.</p> <p>Ситуация В. Группа из 6 операционистов на складе. Формально это «команда», но фактически они выполняют одинаковые сменные задания. Взаимозаменяемость низкая, совместного принятия решений нет. Их объединяет только общее рабочее пространство и один бригадир.</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Согласно модели континуума «группа — команда» (например, в трактовке Катценбаха и Смита), какая характеристика отличает **высокоэффективную команду** (крайняя точка континуума) от **рабочей группы** (начальная точка)?

Варианты ответов:

а) наличие формального лидера, единолично принимающего все ключевые решения.

б) члены группы работают независимо друг от друга, а их общий результат равен сумме индивидуальных вкладов.

в) взаимная ответственность за общий результат, развитое взаимодействие навыков и коллективная работа над конкретной общей целью.

г) основная задача — обмен информацией и координация действий в рамках заданных функциональных ролей.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных характеристик НЕ соответствуют «высокоэффективной команде» (правый полюс континуума) и в большей степени относятся к «рабочей группе» (левый полюс)?

(Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

а) четкая единоличная ответственность лидера за результат.

б) взаимодополняющие навыки членов и синергия.

в) обсуждение целей и решений происходит преимущественно через лидера (сверху вниз).

г) члены группы открыто обсуждают конфликты и решают их совместно.

д) показатели эффективности группы — это простая сумма индивидуальных вкладов.

е) Высокий уровень доверия и психологической безопасности.

Тема 3.3. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников. ПК-2.8. УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие три ключевых принципа или ритуала вы бы внедрили в коммуникацию команды, чтобы в моменты кризиса и сильного стресса люди не распались на конфликтующие лагеря, а, наоборот, становились сплоченнее?
2.	Представьте, что ваша команда нашла “магическую формулу” побед. Как именно будет выглядеть процесс столкновения с неизбежным поражением, чтобы оно не разрушило веру в себя, а превратилось в самый ценный актив для будущих побед?

1.2. Контрольные задания

Задание 1. Тест. Форма: выбор одного или нескольких правильных ответов.

Какие из перечисленных качеств и навыков наиболее важны для современного лидера, работающего с командой?

а) умение делегировать полномочия и доверять членам команды.

б) стремление единолично контролировать каждый шаг сотрудников (микроменеджмент).

в) навыки активного слушания и эмпатия.

г) способность признавать свои ошибки и брать ответственность за результат команды.

д) жесткая конкуренция внутри команды, поощряемая лидером.

какие действия и условия способствуют успешному формированию и сплочению команды?

Какие действия и условия способствуют успешному формированию и сплочению команды?

а) регулярное проведение совместных неформальных мероприятий для укрепления связей.

б) четкое распределение ролей и зон ответственности на старте проекта.

в) полное отсутствие конфликтов и запрет на любые разногласия.

г) создание «безопасной среды», где можно высказывать идеи без страха наказания.

д) назначение одного «козла отпущения», на которого можно списать все неудачи команды.

Какие признаки указывают на то, что команда достигла высокой стадии развития (по Такману или аналогичным моделям)?

а) члены команды самостоятельно решают большинство оперативных вопросов, не обращаясь к лидеру по каждому шагу.

б) конфликты скрываются или подавляются лидером ради видимости гармонии.

в) в команде существует взаимопомощь и открытая обратная связь.

г) решения принимаются коллегиально, учитывается мнение всех участников.

д) лидер единолично назначает цели без обсуждения, а команда пассивно их выполняет.

Задание 2.

Ситуационный кейс: в компании «Альянс Логистик» существует три отдела: продажи (Кирилл), закупки (Анна) и доставка (Олег). Формально они работают на общий результат, но реально каждый тянет одеяло на себя.

Кирилл продает клиентам нереальные сроки, чтобы взять заказ. Анна потом не успевает закупить товар.

Анна закупает самые дешевые позиции, чтобы сэкономить свой бюджет, из-за чего у Олега часто бракованный товар (клиенты злятся).

Олег и его водители винят и продавцов, и закупщиков, поэтому развозят заказы по удобному для себя маршруту, а не срочным клиентам.

Результат: Клиенты уходят, компания теряет деньги, сотрудники переругиваются в общем чате. Каждый считает себя правым.

Задание (для участника): Как создать из этих троих непобедимую команду единомышленников?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Вы набрали 5 сильных		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	<p>профессионалов, которые разделяют вашу миссию. Но через месяц двое разругались из-за ролей, третий потерял мотивацию, а четвёртый предлагает идеи, которые тормозят остальных. Задание (комбинированное, 30-40 минут):</p> <p>Часть 1. Диагностика (выбор с обоснованием)</p> <p>Из перечисленных ниже факторов выберите три самых важных для создания «непобедимой группы». Обоснуйте, почему именно они, а остальные — вторичны.</p> <ul style="list-style-type: none"> • А) Общая религия или идеология • Б) Чёткая система распределения прибыли • В) Ритуалы совместных побед (даже малых) • Г) Жёсткая иерархия и единый лидер • Д) Механизм легального выхода конфликта (кто и как принимает финальное решение) • Е) Ограничение на количество участников (не более 7) 		
2.	<p>Часть 2. Кейс-задание (план действий)</p> <p>Опишите пошаговый алгоритм первых 7 дней создания такой команды. В каждом шаге укажите:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что делаете (1 предложение) • Какую «слабость» обычной команды это устраняет (1 предложение) <p>Часть 3. Фидбек (критическое мышление)</p> <p>Представьте, что вы построили идеальную команду. Напишите одно предложение, которое развалит её через год, если оно станет главным принципом. Почему это предложение токсично для «непобедимости»?</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Согласно исследованиям в области командной эффективности (в частности, концепция Гугла «Project Aristotle»), что является самым важным фактором, превращающим группу профессионалов в **непобедимую команду единомышленников**?

- а) наличие в команде супер-звезды с самым высоким iq и бэкграундом из топ-университета.
- б) четкая иерархия с единоличным лидером, который принимает все жесткие решения.
- в) **психологическая безопасность** — уверенность каждого члена команды в том, что он может высказывать идеи, ошибки и вопросы без страха наказания или осуждения.
- г) открытый офис с дорогим кофе, пинболом и бесплатными обедами.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы являются решающими для создания «непобедимой» команды единомышленников?

(Выберите все подходящие варианты)

- а) общая цель и разделяемые ценности
все члены команды искренне верят в миссию и понимают конечный результат.
- б) полное отсутствие конфликтов
в команде никто никогда не спорит и не высказывает критику, чтобы не нарушать гармонию.
- в) психологическая безопасность
любой участник может признать ошибку, задать вопрос или предложить идею без страха наказания или насмешек.
- г) жесткая иерархия с единоличным лидером
все решения принимаются только «капитаном», а остальные беспрекословно подчиняются.
- д) взаимозаменяемость и доверие
участники умеют делегировать, не боятся передать задачи коллеге и уверены в его надежности.
- е) высокая конкуренция внутри команды
Члены группы постоянно соревнуются друг с другом за лучшие задачи и бонусы, чтобы стимулировать рост.

Доклад.

Подготовка докладов «Информационные технологии меняют правила».

Шесть групповых докладов с обсуждением методологии влияния Информационных технологий меняют правилана организацию производства компаниях

Тематика докладов:

1. Психологическая безопасность: Фундамент непобедимости
2. Ролевой хаос: Почему команда вундерлиндов проигрывает группе специалистов

3. Эффект серпентария: Как управлять конфликтами внутри стаи
4. Общая цель — это миф. Нужен общий враг и общий выигрыш
6. Легенда и подземелье: Как сформировать ДНК команды, чтобы она не развалилась без лидера

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры,	60-74

недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у

однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Новикова, И. В. Стратегическое лидерство : учебник / И. В. Новикова. — Москва : КноРус, 2024. — 220 с. — ISBN 978-5-406-12446-8.
2. Камнева Е. В., Пряжников Н. С., Полевая М. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры / Камнева Е. В., Пряжников Н. С., Полевая М. В. ; ред. Камневой Е. В. - Прометей, 2019. - ISBN 978-5-907166-93-6.
3. Ситников, В. Л., Комарова, А. В., Слотина, Т. В. Психология и педагогика командообразования : учебное пособие. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 284 с
4. Айдаркина, Е. Е., Ласкова, Т. С. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие. — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2021.

8.2. Дополнительная литература

5. **Айдаркина Е. Е., Ласкова Т. С.** Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие / Айдаркина Е. Е., Ласкова Т. С. - Издательство Южного федерального университета, 2021. - ISBN 978-5-9275-3925-3.
6. Надточий, Ю. Б. Командообразование. Практикум : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва : Дашков и К, 2022. — 108 с. — ISBN 978-5-394-04656-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/228827> (дата обращения: 13.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Командообразование в организации : учебное пособие / Р. М. Богданова, В. Ю. Боев, О. Д. Ермоленко, В. А. Козловский, О. А. Миронова ; под ред. В. Ю. Боев, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. - 474 с. - ISBN 978-5-7972-2622-2.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

8.4. Интернет-ресурсы

<http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/>
<http://www.m-economy.ru/index.php>
<http://www.garant.ru>
<http://www.consultant.ru/>
<http://www.biblioclub.ru/>

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: - МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru