

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»  
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОПОП



А.В. Леухин  
« 06 » июня 2024 г

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова  
Протокол заседания кафедры №11 от  
« 06 » июня 2024 г

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
ЛИДЕРСТВО И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ**

Составитель

**Минева О.К., профессор,  
доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмента**

Направление подготовки  
Направленность (профиль) ОПОП

**38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
**Управление персоналом в условиях цифровой  
трансформации**  
**магистр**

Квалификация (степень)

Форма обучения

**заочная**

Год приёма

**2023**

Курс

**2 курс**

Астрахань, 2024 г.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

- 1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Лидерство и формирование команды»** являются формирование у студентов теоретических знаний о сущности и особенностях управленческой деятельности, методах и инструментах управления; выработка навыков их применению в практической деятельности.
- 1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля) «Лидерство и формирование команды»:**
- Выработать навыки работы с работниками различных психологических типов и мер воздействия на них.
  - Приобрести умения организации команды и командной деятельности. Изучить природу лидерства и развить навыки лидера.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП**

**2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Лидерство и формирование команды»** относится к Блоку элективных дисциплин учебного плана. Шифр Б1.В.Д.04.02 Изучение дисциплины осуществляется в 3-м семестре.

**2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами (модулями):**

- «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности», «Психология профессиональной деятельности» и тд.

Знания: идентификация психологических типов личности для оптимизации производственного процесса

Умения: применять полученные управленческие знания и навыки на практике;

Навыки: стратегического проектирования и внедрения системы мотивации и стимулирования персонала в организациях разных форм с учетом психологических типов личности

**2.3. Перечень последующих учебных дисциплин (модулей), для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):**

- «Обучение и развитие персонала. Управление талантами», «Современные формы и системы оплаты труда», Преддипломная практика и др.

## **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) Универсальные:

**УК – 3** - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**ИДК УК 3.1** - Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели

б) Общепрофессиональные - нет

в) Профессиональных - нет

**Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения**

| Код<br>и наименование<br>компетенции                                                                                                                                       | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)                                                                                                                |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                            | Знать (1)                                                                                                                                                             | Уметь (2)                                                                                                                                                                           | Владеть (3)                                                                                                                                                                         |
| <b>УК – 3 -<br/>Способен<br/>организовывать и<br/>руководить<br/>работой команды,<br/>вырабатывая<br/>командную<br/>стратегию для<br/>достижения<br/>поставленной цели</b> | ИОПК – 3.1.1 –<br>методы разработки<br>стратегии<br>командной работы и<br>на ее основе<br>организовать отбор<br>членов команды для<br>достижения<br>поставленной цели | ИУК – 3.2.1. –<br>определять методы<br>идентификации<br>стратегии командной<br>работы и на ее основе<br>организовать отбор<br>членов команды для<br>достижения<br>поставленной цели | ИУК – 3.3.1. –<br>навыками<br>определения<br>методов стратегии<br>командной работы и<br>на ее основе<br>организовать отбор<br>членов команды для<br>достижения<br>поставленной цели |

#### **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 20 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 10 часов – лекции, практические - 10 часов), и 52 часов – на самостоятельную работу обучающихся

**Таблица 2 - Структура и содержание дисциплины**

| №<br>п/п | Наименование радела (темы)              | Семестр   | Контактная<br>работа<br>(в часах) |           |    | Самостоят.<br>работа |           | Формы текущего<br>контроля<br>успеваемости |
|----------|-----------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|----|----------------------|-----------|--------------------------------------------|
|          |                                         |           | Л                                 | ПЗ        | ЛР | КР                   | СР        |                                            |
| 1        | Тема 1. Руководство, власть и лидерство | 3         | 4                                 | 6         |    |                      | 26        | Опрос, разбор кейсов, тест                 |
| 2        | Тема 2. Формирование команды            | 3         | 6                                 | 4         |    |                      | 26        | Опрос, разбор кейсов                       |
|          | <b>ИТОГО</b>                            | <b>72</b> | <b>10</b>                         | <b>10</b> |    |                      | <b>52</b> | <b>Зачет</b>                               |

**Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций**

| Раздел, тема<br>дисциплины (модуля)     | Кол-во<br>часов | Код<br>компетенции | Общее<br>количество<br>компетенций |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------------|
|                                         |                 | УК-3               |                                    |
| Тема 1. Руководство, власть и лидерство | 36              | +                  | 1                                  |
| Тема 2. Формирование команды            | 36              | +                  | 1                                  |
| <b>Итого</b>                            | <b>72</b>       |                    |                                    |

**Краткое содержание каждой темы дисциплины.**

### **Тема 1. Руководство, власть и лидерство**

Руководитель в системе управления. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии. Коммуникационный процесс. Процесс принятия решений. Формы власти. Теории лидерства. Стили руководства.

### **Тема 2. Формирование команды**

Принципы командообразования. Стадии, этапы и процессы образования команды. Жизненный цикл команды. Характеристики команды. Формы и методы командообразования. Организация работы в команде и управление командой. Распределение ролей в команде (М. Белбин, Т. Базаров). Психологические основы формирования команд.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)**

Освоение дисциплины «Лидерство и формирование команды» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий и практикующих упражнений под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально; обсуждение конкретных ситуаций. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

### **5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)**

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в т.ч. в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

**Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся**

| Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение | Кол-во часов | Форма работы                                                                 |
|------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Руководство, власть и лидерство        | 26           | Изучение лекционного материала, работа с кейсами, тест                       |
| Тема 2. Формирование команды                   | 26           | Изучение лекционного материала, работа с кейсами, игры на командообразование |

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно. Не предусмотрено.

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

### 6.1. Образовательные технологии

**Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий**

| Раздел, тема<br>дисциплины (модуля)     | Форма учебного занятия |                                                                            |                        |
|-----------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|                                         | Лекция                 | Практическое<br>занятие, семинар                                           | Лабораторная<br>работа |
| Тема 1. Руководство, власть и лидерство | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено       |
| Тема 2. Формирование команды            | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, тематические дискуссии                                  | Не предусмотрено       |

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

### 6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

### 6.3.1. Программное обеспечение

#### *Перечень лицензионного программного обеспечения*

| Наименование программного обеспечения                                                   | Назначение                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Платформа дистанционного обучения LMS Moodle                                            | Виртуальная обучающая среда                                                                                                                                                         |
| Mozilla FireFox                                                                         | Браузер                                                                                                                                                                             |
| Adobe Reader                                                                            | Программа для просмотра электронных документов                                                                                                                                      |
| MathCad 14                                                                              | Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением |
| Microsoft Office 2013,<br>Microsoft Office Project 2013,<br>Microsoft Office Visio 2013 | Пакет офисных программ                                                                                                                                                              |
| 7-zip                                                                                   | Архиватор                                                                                                                                                                           |
| Microsoft Windows 7 Professional                                                        | Операционная система                                                                                                                                                                |
| Kaspersky Endpoint Security                                                             | Средство антивирусной защиты                                                                                                                                                        |
| Google Chrome                                                                           | Браузер                                                                                                                                                                             |

### 6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

| № п/п | Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | <a href="http://dlib.eastview.com">Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»</a><br><a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a><br>Имя пользователя: AstrGU<br>Пароль: AstrGU                                                                                                                                                    |
| 2     | Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов<br><a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3     | Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем»<br><a href="https://library.asu.edu.ru/catalog/">https://library.asu.edu.ru/catalog/</a>                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4     | Электронный каталог «Научные журналы АГУ»<br><a href="https://journal.asu.edu.ru/">https://journal.asu.edu.ru/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5     | Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <a href="http://mars.arbicon.ru">http://mars.arbicon.ru</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6 | Справочная правовая система КонсультантПлюс.<br>Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила.<br><a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> |

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **7.1. Паспорт фонда оценочных средств.**

**Таблица 5. Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств**

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины   | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства  |
|-------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1     | Тема 1.<br>Руководство, власть и лидерство | УК - 3                                        | Кейсы, тест                       |
| 2     | Тема 2.<br>Формирование команды            | УК - 3                                        | Кейсы, игры на командообразование |

### **7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

**Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний**

| Шкала оценивания           | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5<br>«отлично»             | демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры              |
| 4<br>«хорошо»              | демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя                                        |
| 3<br>«удовлетворительно»   | демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов |
| 2<br>«неудовлетворительно» | демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры                                                     |

**Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений**

| Шкала оценивания           | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5<br>«отлично»             | демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы                                                                         |
| 4<br>«хорошо»              | демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя |
| 3<br>«удовлетворительно»   | демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов                                                                           |
| 2<br>«неудовлетворительно» | не способен правильно выполнить задания                                                                                                                                                                                                                                              |

### 7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

#### Тема 1. Руководство, власть и лидерство

*Ситуация 1.* «Публий Красс... велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину; грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели. Красс, терпеливо выслушав его доводы, ...»

*Вопрос:* какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс? В чем смысл управленческой проблемы?

*Ситуация 2.* «Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место».

«А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!» .

*Вопрос:* что именно сделал в этой ситуации руководитель (Чарли)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

*Ситуация 3.* Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

*Вопрос:* что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

#### 2. Тест направлен на оценку 4 типов ориентации руководителя в процессе



**управления.** Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов интересам членов коллектива. Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

*Д — ориентация на интересы дела;*

*П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;*

*О — ориентация на официальную*

*субординацию; С — ориентация на себя.*

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта их решения (А, Б, В и Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их. Старайтесь быть искренними и объективными.

*Ситуация 1.* Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

*Ситуация 2.* Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

*Ситуация 3.* Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти

приемлемый для обоих способ примирения.

Г.Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

*Ситуация 4.* В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не знает виновника, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А.Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б.Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глаза на глаз, предложу назвать виновного.

В.Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г.После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

*Ситуация 5.* Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А.Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б.Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В.Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г.Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными. Какую кандидатуру вы выберете?

*Ситуация 6.* Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с выше- стоящим начальником:

А.Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б.Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В.Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г.Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают. Какую кандидатуру вы выберете?

*Ситуация 7.* Когда вам случается общаться с сотрудниками или

подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны:

- А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим. Выберите один вариант ответа.

*Ситуация 8.* Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

- А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.
- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

*Ситуация 9.* Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применяют меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

*Ситуация 10.* В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.
- Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г.Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Ситуация 11.* В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

А.Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы,Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б.Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г.Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

*Ситуация 12.* У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А.Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б.Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В.Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

*Ситуация 13.* Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А.Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б.Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В.Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г.В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

*Ситуация 14.* Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой работник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре?— спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре,— невозмутимо отвечает работник и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

*Ситуация 15.* Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

*Ситуация 16.* Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Ситуация 17.* Вы — начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, за тем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

*Ситуация 18.* В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б.Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В.Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г.Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

*Ситуация 19.* При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом для их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А.Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б.«Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В.«Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г.Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

*Ситуация 20.* Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А.Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха.

Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б.Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В.Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г.Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

### **Ключ к заданию:**

| Номер ситуации | Тип ориентации |   |   |   |
|----------------|----------------|---|---|---|
|                | Д              | П | С | О |
| 1              | Г              | Б | В | А |
| 2              | Б              | А | Г | В |
| 3              | А              | Г | В | Б |
| 4              | А              | В | Б | Г |
| 5              | Б              | А | Г | В |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 6  | В | Б | Г | А |
| 7  | А | Г | Б | В |
| 8  | А | В | Б | Г |
| 9  | Б | В | Г | А |
| 10 | Г | Б | А | В |
| 11 | А | Б | Г | В |
| 12 | В | Г | Б | А |
| 13 | Г | Б | В | А |
| 14 | Б | В | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | А | В | Г |
| 17 | Г | В | А | Б |
| 18 | В | Г | А | Б |
| 19 | Г | В | А | Б |
| 20 | Г | В | Б | Д |

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

*Ориентация на дело (Д)* характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

*Ориентация на отношения с людьми (П)* характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

*Ориентация на официальную субординацию (О)* характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

*Ориентация на себя (С)* характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

## Тема 2. Формирование команды

### Кейс 1. НЕ РАЗЛЕЙ ВОДА!

Олег Скрябин и Всеволод Жулин вместе работают в компании «Продам. Куплю», которая входит в холдинг «MEGASALES. Inc.» около 4 лет. Оба пришли в компанию менеджерами по продажам – сначала Всеволод, а спустя год Олег. Спустя 2 года каждый из них возглавил свой отдел. А, буквально, через год освободилось место Директора по продажам, и руководство компании приняло решение доверить это место Олегу, несмотря на то, что у него был меньший опыт работы в компании.

Многие сотрудники не сомневались, что руководство отдаст должность Директора Всеволоду, т.к. у него и опыта больше и именно он являлся неформальным лидером во всем коллективе. Но Джон Смит президент холдинга «MEGASALES. Inc.» рассудил иначе, и вместе с советом директоров назначил на столь ответственный пост Олега. Необходимо отметить, что сам Джон появлялся в компании не столь часто и, в первую

очередь, принимая такое решение, он ориентировался на результаты. А результаты, как раз всегда были выше у Олега, и руководство не могло этого не отметить.

До этого назначения у Олега и Всеволода были прекрасные отношения. Все коллеги считали их довольно близкими друзьями. Но все изменилось, как только Олег встал на ступеньку выше Всеволода. Нельзя сказать, что все произошло в одночасье, но коллеги уже не видели так часто их вместе и стали говорить, что между ними пробежала «черная кошка».

Всеволод всегда был душой коллектива и воспринимал Олега, как младшего товарища и всегда был готов прийти ему на помощь. На первых порах он познакомил его со всеми значимыми людьми в компании и сделал все, чтобы Олег безболезненно влился в коллектив.

Олег был талантливым учеником и быстро завоевал уважение коллектива. Этому способствовали его отличные коммуникативные способности и высокий профессионализм. Как это часто бывает, ученик превзошел учителя.

Став руководителем Олег уже не мог уделять общению с Всеволодом столько времени – расширение штата сотрудников, частые командировки и совещания стали непреодолимой помехой. Он планировал назначить Всеволода своим заместителем, но произошла неожиданная для него ситуация. Используя свой авторитет, Жулин начал настраивать коллектив против Олега. Сначала конфликт протекал скрыто, и Олегу даже казалось, что все это просто слухи и сплетни. Но со временем он убедился в обратном. Конфликт нарастал и набирал обороты – из скрытого он превратился в открытое противостояние. И вот уже не одно совещание не обходится без язвительных пикировок в адрес нового «босса».

Олег пытался разрешить данную ситуацию – он провел много встреч и переговоров с Всеволодом. Но, к сожалению, ему так и не удалось найти у него понимания.

Также необходимо уточнить, что отдел Всеволода в последнее время показывает просто блестящие результаты и руководство компании им очень довольно. При этом во время последней встречи, на которой Олег пытался сгладить конфликт Всеволод бросил ему фразу, что если тот попытается его уволить очень многие сотрудники уйдут вместе с ним или он их переманит. Зная ситуацию в отделе Всеволода, Олег не сомневается, что сотрудники действительно могут уйти за Жулиным, т.к. они воспринимают его как отца родного.

## ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

Как бы Вы поступили на месте Олега? Что ему необходимо предпринять?  
Как бы Вы поступили на месте руководства компании?

## **2. Игра на командообразование «Стратегическая игра на командообразование»**

Для этой игры нам потребуется много места, поэтому, пожалуйста, отодвиньте в сторону столы и стулья, чтобы освободить пространство. Начните все молча двигаться по комнате. Выберите какого-нибудь члена группы и представьте себе, что вы его боитесь. Разумеется, вы не должны его бояться на самом деле, это всего лишь игра. Продолжайте движение по комнате, но таким образом, чтобы расстояние между вами и лицом, которого



вы «боитесь», становилось все больше, но ни в коем случае не показывайте ему, что вы его избегаете. (1 минута). Теперь выберите кого-нибудь, кто будет вашим Защитником. Ему вы тоже не должны показывать, что вы его выбрали. Во время движения по комнате делайте так, что бы ваш Защитник находился бы между вами и тем, кого вы «боитесь». Двигаться вам нужно как можно быстрее. (90 секунд) Я сейчас буду считать от 10 до 0, и при слове «ноль» вы должны застыть на своих местах, как вкопанные. Десять, девять, восемь... ноль! Сейчас вы можете посмотреть на то, что получилось, и каждый скажет, кого он «боялся», а кто был его Защитником.

### **3. Игра на командообразование «Из спичек – имена»**

Инструкция: "Вот лежит коробок спичек. Ваша задача в течение 10 минут из этих спичек выложить имена всех здесь присутствующих, используя все спички, лежащие в коробке. Одна буква может принадлежать разным именам. Спички ломать нельзя".

Ø Спички выдаются из расчета 10 спичек на одного члена группы.

Ø Если они не успевают за 10 минут, задается вопрос: «Сколько вам нужно времени, чтобы закончить?». Если опять не успевают, то опять вопрос и т.д.

### **4. Игра на командообразование «Ужасный секрет»**

Один из участников сообщает на ухо своему соседу ужасную тайну о себе, например: «Я люблю петь в душе!» Сосед передает это дальше по кругу, тоже на ухо, изменив фразу так: «Один из нас любит петь в душе!» В такой форме фраза идет по кругу, а второй участник, дав первой фразе отойти на двух-трех участников, посылает вслед секрет о себе: «Я люблю корочкой хлеба вымазывать остатки подливы». Фраза идет по кругу в варианте: «Один из нас...» Когда секрет проходит круг и приходит к владельцу, то владелец не отправляет его на второй круг, и, таким образом, первая часть упражнения заканчивается тогда, когда каждый секрет обошел ровно один круг. Затем все говорят вслух, какие секреты они узнали. Один узнал, что «мы храпим», что «мы любим поспать» и т.д., пока все секреты не будут припомнены. А затем все участники хором произносят: «И мы никогда никому ничего не скажем!»

### **Перечень вопросов на экзамен**

1. Руководитель в системе управления.
2. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.
3. Коммуникационный процесс.
4. Процесс принятия решений.
5. Формы власти.
6. Теории лидерства.
7. Стили руководства.
8. Принципы командообразования.
9. Стадии, этапы и процессы образования команды.
10. Жизненный цикл команды.
11. Характеристики команды.
12. Формы и методы командообразования.
13. Организация работы в команде и управление командой.
14. Распределение ролей в команде (М. Белбин, Т. Базаров).
15. Психологические основы формирования команд.

**Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов**

| № п/п                                                                                                                                | Тип задания            | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Правильный ответ                                            | Время выполнения (в минутах) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b> |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                             |                              |
| 1.                                                                                                                                   | Задание закрытого типа | Жизненный цикл команды это:<br>А. представляет собой совокупность стадий, через которые проходит команда за период своего функционирования.<br>Б. совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования<br>В. последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом | А                                                           | 2                            |
| 2.                                                                                                                                   |                        | Формой образования команды не является:<br>А) спонтанная;<br>Б) профессиональная;<br>В) эффективная                                                                                                                                                                                                                               | В                                                           | 3                            |
| 3.                                                                                                                                   |                        | 1 Один из методов группового обсуждения, позволяющий находить весь спектр вариантов решений задачи на основании детальной классификации параметров проблемы составлении матрицы называется:<br>А. мозговой штурм<br>Б. синектика<br>В. морфологический анализ                                                                     | А                                                           | 3                            |
| 4.                                                                                                                                   |                        | Атрибутом авторитарного стиля управления является...<br>А) Децентрализация полномочий<br>Б) Преобладание неформальных коммуникаций<br>В) Директивность                                                                                                                                                                            | В                                                           | 3                            |
| 5.                                                                                                                                   |                        | Какие существуют типы лидеров?<br>А) лидеры-организаторы;<br>Б) лидеры-инициаторы;<br>В) лидеры-эрудиты;<br>Г) все указанные.                                                                                                                                                                                                     | Г                                                           | 3                            |
| 6.                                                                                                                                   | Задание открытого типа | 1. Ситуационная задача: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом                                                                                                                                                                                                                                         | Подключить к работе по поводу перемен неформального лидера, | 15                           |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Правильный<br>ответ                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|          |                | <p>вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.</p> <p>Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.</p> | <p>так как у него большой опыт и хороший контакт с людьми. Такие люди могут дать ценные советы. Менеджеры не всегда знают все тонкости работы фирмы, а частенько вообще не знают и не понимают всего процесса работы, всех взаимосвязей между подразделениями организации (<i>могут быть иные решения</i>)</p> |                                    |
| 7.       |                | Ситуационная задача: Возможна ли дружба между руководителем и подчиненным                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | В теории управления: На работе - работает; в личной жизни – дружим. Возможны контраргументы обучающегося с обоснованием позиции                                                                                                                                                                                | 10                                 |
| 8.       |                | <p>Ситуационная задача: Александр Васильевич очень любит кофе. Он много знает про кофе, умеет его готовить разными, в том числе экзотическими способами. После ковидного кризиса он остался без работы. Так как Александр Васильевич - очень практичный и основательный человек, у него была «подушка безопасности». Крупная сумма денег на банковском счету. Любой кризис – это не только беды, но и новые возможности, поэтому Александр Васильевич решил открыть свой бизнес.</p> <p>Он взвесил все «за» и «против» и</p>                                                                                | Обучающийся предлагает возможные технологии командообразования – основная идея, что потенциальные сотрудники должны быть любителями кофе.                                                                                                                                                                      |                                    |

| № п/п | Тип задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Правильный ответ                                        | Время выполнения (в минутах) |
|-------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------|
|       |             | <p>решил, что будет делать то, что хорошо умеет - поить людей кофе. Да многие кафе и рестораны закрылись, пандемия ещё не закончилась, но одновременно появились «свободные» ниши. Арендодателям нужно кому-то сдавать площади, в некоторых районах локально не осталось конкурентов, а потребность в бодрящем напитке никуда не делась. Единственно, Александр Васильевич не может определиться: открывать ему классическое кафе, три кофейных ларька или две автокофейни. Встает вопрос о найме сотрудников. Как сформировать сплоченный коллектив?</p>                                                                                                                                                                                   |                                                         |                              |
| 9.    |             | <p>Ситуационная задача: Руководство крупной корпорации в серьёз озаботилось формированием корпоративной культуры. Т.е. спустя десять лет вдруг началась череда корпоративных мероприятий. В коллектив приходили разные бизнес-тренеры (коучеры) с тимбилдингом, сотрудников отправляли на тренинги личностного роста. Был введён дресс-код, выбраны цвета компании, красивый герб и лаконичный логотип. Рабочий день начинался со звучания гимна компании через громкоговорители. Отдельно надо упомянуть специальный подробный этический кодекс. Однако сотрудники не проявили энтузиазма, а скорее даже наоборот стали проявлять неудовольствие нововведениями. Энтузиазм был только на предмет придумывания шуток и локальных мемов.</p> | Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы | 15                           |

| № п/п | Тип задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                | Правильный ответ                                                                                                                                                                                                   | Время выполнения (в минутах) |
|-------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|       |             | Задание:<br>1. С чего нужно начинать создание корпоративной культуры? 2. Как можно исправить сложившуюся ситуацию?                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    |                              |
| 10.   |             | Ситуационная задача: Вы должны решить производственную задачу с которой еще не встречалось ваше предприятие. Используя модель распределения ролей Белбина, какие типы личности вам нужны в команде? | Согласно модели Белбина, роли подразделяются на ориентированные на действия, ориентированные на размышления и социально ориентированные. Вместе они помогают сбалансировать команды и повысить производительность. | 5                            |

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре менеджмента, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

**Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине**

| № п/п                | Контролируемые мероприятия                                                                                        | Количество мероприятий / баллы | Максимальное количество баллов | Срок представления                                                        |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Основной блок</b> |                                                                                                                   |                                |                                |                                                                           |
| 1.                   | Выполнение практических заданий                                                                                   | LMS Moodle «Цифровое обучение» | 40                             | до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение» |
| <b>Всего</b>         |                                                                                                                   |                                | <b>40</b>                      | -                                                                         |
| <b>Блок бонусов</b>  |                                                                                                                   |                                |                                |                                                                           |
| 2.                   | Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение» |                                | 10                             |                                                                           |
| <b>Всего</b>         |                                                                                                                   |                                | <b>50</b>                      | -                                                                         |

| №<br>п/п            | Контролируемые<br>мероприятия | Количество<br>мероприятий<br>/ баллы | Максимальн<br>ое<br>количество<br>баллов | Срок<br>представления |
|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|
| Дополнительный блок |                               |                                      |                                          |                       |
| 3. Экзамен          |                               |                                      | 50                                       |                       |
| <b>ИТОГО</b>        |                               |                                      | <b>100</b>                               | -                     |

**Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)**

| Показатель                    | Балл |
|-------------------------------|------|
| <i>Неготовность к занятию</i> | - 5  |

**Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)**

| Сумма баллов | Оценка по 4-балльной шкале |            |
|--------------|----------------------------|------------|
| 90–100       | 5 (отлично)                | Зачтено    |
| 85–89        | 4 (хорошо)                 |            |
| 75–84        |                            |            |
| 70–74        |                            |            |
| 65–69        |                            |            |
| 60–64        | 3 (удовлетворительно)      |            |
| Ниже 60      | 2 (неудовлетворительно)    | Не зачтено |

## 8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 8.1. Основная литература:

1. Зотов, В. В., Лидерство и командообразование : учебное пособие / В. В. Зотов, А. Д. Петросян. — Москва : Русайнс, 2024. — 124 с. — ISBN 978-5-466-04129-3. — URL: <https://book.ru/book/951444> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.
2. Бирман, Л. А., Лидерство : учебник / Л. А. Бирман. — Москва : КноРус, 2022. — 197 с. — ISBN 978-5-406-09139-5. — URL: <https://book.ru/book/942460> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.

### 8.2. Дополнительная литература

1. Практикум. Командная работа и лидерство : учебно-методическое пособие / Р. А. Ашурбеков, О. Л. Белова, Е. С. Илларионова [и др.] ; под общ. ред. Р. А. Ашурбекова. — Москва : Русайнс, 2024. — 154 с. — ISBN 978-5-466-06972-3. — URL: <https://book.ru/book/954198> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.
2. Успешность различных моделей лидерства в современной российской реальности : Монография / — Москва : Проспект, 2021. — 46 с. — ISBN 978-5-392-34310-2. — URL: <https://book.ru/book/946203> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.
3. Управление лидерским потенциалом руководителей в условиях цифровизации экономики : учебное пособие / И. В. Брага, А. С. Жураховский, А. Ю. Истратий [и др.]. —

Москва : Русайнс, 2024. — 212 с. — ISBN 978-5-466-06967-9. — URL: <https://book.ru/book/954193> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.

### **8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа дисциплины при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).