

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 12.08.2026 13:43:44
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.03.01 Лидерство и командообразование

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Стратегический менеджмент

(профиль)

Очная/очно-заочная

(формы обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Кучина Ольга Владимировна, к.экон.н., доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.экон.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины **Б1.В.ДЭ.03.01 Лидерство и командообразование** одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 8 от «02» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, 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.ДЭ.03.01 Лидерство и командообразование обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Способен обосновывать распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию	УК-3.2. 3-1. Знает понятие лидерства и поведенческие индикаторы лидера, этапы, формы, методы и приёмы командообразования; УК-3.2. У-1. Умеет применять полученные знания для решения социальных, профессиональных, личностных задач в процессе командной работы; УК-3.2. У-2. Умеет участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
08.018 Специалист по управлению рисками, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2	ПКс-1	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс-1.2	Подготавливает сбалансированные управленческие решения	ПК-1.2. 3-1. Знает Форматы и подходы к подготовке информации о влиянии рисков на цели организации, цели бизнес-процессов, цели управленческих решений, а также к обеспечению исполнения требований регуляторов и доведения такой информации до органов принятия решений ПК-1.2. У-1. Умеет Выстраивать коммуникации с руководителями бизнес-процессов ПК-1.2. У-2. Умеет

025 г. №264н. D/04.6 Консультирование и методическая поддержка работников организации в области управления рисками					Формировать и представлять материалы о достижениях организации в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ
---	--	--	--	--	---

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

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

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов по очной форме обучения и 8 академических часов по очно-заочной форме.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 и 12 академических часов по очной и очно-заочной форме обучения соответственно. Также по обеим формам обучения предусмотрена практическая подготовка 8 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 59 и 86 академических часа по очной и очно-заочной форме обучения соответственно. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства

системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

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

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 60 и 86 академических часов по очной и очно-заочной форме обучения соответственно.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

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

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			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	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР										
Тема 1	Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций	10	2			2								6	Т
Тема 2	Понятие и модели команды, принципы	10	2			2								6	ГМ, ПИЗ

	формирования эффективных команд													
Тема 3	Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования	12	2			3							7	ТР
Тема 4	Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой	13	2			3							8	РИ
Тема 5	Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений	13	2			3							8	Ф
Тема 6	Лидер в управлении конфликтами в команде	13	2			3							8	ТР
Тема 7	Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональ	14	2			4							8	РИ

	ных командах													
Тема 8	Основные проблемы управления удаленными командами	14	2			4							8	Д, ПИЗ
Промежуточная аттестация		4								9				Зачет с оценкой
Итого		108	16			24				9			59	

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

ГМ – графическое моделирование объекта,

ТР - тренинг,

Т– тестирование,

РИ – ролевая игра,

Ф - фасилитация,

Д – доклады с презентациями

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, ролевая игра, тренинг, фасилитация.

Темы 1-8 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

Очно-заочная 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	Катт эк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР									

Тема 1	Лидер, лидерство: понятия, тенденции развития, модели компетенций	12	1			1							10	Т
Тема 2	Понятие и модели команды, принципы формирования эффективных команд	12	1			2							10	ГМ, ПИЗ
Тема 3	Структура команды и динамика ее развития. Проблемы командообразования	12	1			1							10	ТР
Тема 4	Роль лидера в управлении командой. Управление групповой динамикой	12	1			1							10	РИ
Тема 5	Коммуникативная политика лидера команды, подходы к принятию групповых решений	12	1			1							10	Ф

Тема 6	Лидер в управлении конфликтами в команде	12	1			2							10	ТР
Тема 7	Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах	12	1			2							10	РИ
Тема 8	Основные проблемы управления удаленными командами	12	1			2							9	Д, ПИЗ
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет с оценкой
Итого		108	8			12				9			79	

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.
ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.
ГМ – графическое моделирование объекта,
ТР - тренинг,
Т– тестирование,
РИ – ролевая игра,
Ф - фасилитация,
Д – доклады с презентациями

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, ролевая игра, тренинг, фасилитация.

Темы 1-8 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

ТЕМА 1. ЛИДЕР, ЛИДЕРСТВО: ПОНЯТИЯ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ. УК ОС-3

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

ТЕМА 2. ПОНЯТИЕ И МОДЕЛИ КОМАНДЫ, ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД. УК ОС-3

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

ТЕМА 3. СТРУКТУРА КОМАНДЫ И ДИНАМИКА ЕЕ РАЗВИТИЯ. ПРОБЛЕМЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ. УК ОС-3

Командные роли и состав команды по Реймонду Меркиту Белбину. Диагностика командных ролей по Сьюзен Деллингер. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу (PAEI) модель командных ролей М. Геллерта и К. Новака, модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова, модель «Создание команды» А. Дрекслера и Д. Сиббета, модель командного развития Б. Такмана, модель «5F» М. Долгова, модель

командной работы по Дж. Хакману Определение и развитие командных ролей. Установление требований к командной роли. Ролевая структура команды. Взаимоотношение ролей в команде. Блокирующие модели поведения в команде. Жизненный цикл команды по Ицхаку Адизесу. Проблемы управления командой на каждом этапе жизненного цикла. Методы и инструментарий командообразования. Ошибки командообразующих мероприятий. Принципы эффективного тренинга по командообразованию. Влияние норм и командной (корпоративной) культуры на деятельность членов команды.

ТЕМА 4. РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ. ПКс-1.2

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

ТЕМА 5. КОММУНИКАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ЛИДЕРА КОМАНДЫ, ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ. ПКс-1.2

Понятие коммуникационного процесса. Модели деловой коммуникации в команде. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных стадиях развития команды проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка плана коммуникаций. Использование информационных технологий для управления коммуникациями проекта. Методы принятия групповых решений: метод Дельфи, Шести шляп Де Боно, метод

Уолта Диснея, метод 653, метод мозгового штурма, открытого и анонимного голосования, метод сценариев, дерева целей, прогнозного графа, методики фасилитации и модерации. Достоинства и недостатки каждого метода.

ТЕМА 6. ЛИДЕР В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДЕ. ПКс-1.2

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

ТЕМА 7. КОМАНДООБРАЗУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПОДХОДЫ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ. ПКс-1.2

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

ТЕМА 8. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УДАЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ. ПКс-1.2

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

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине **Б1.В.ДЭ.03.01 Лидерство и командообразование** входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет 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 предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты 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	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	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

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		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).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	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, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	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	Ответ считается верным: 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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания, ГМ – графическое моделирование объекта, ТР - тренинг, Т– тестирование, РИ – ролевая игра, Ф - фасилитация, Д – доклады с презентациями

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

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

Пример теста

1. Лидерство можно определить как...

Варианты ответа:

а) победу в конфликте

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

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство
Варианты ответа:

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

3. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
Варианты ответа:

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

4. Какие существуют типы лидеров?
Варианты ответа:

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

5. Каково обязательное условие лидерства?
Варианты ответа:

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

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

Варианты ответа:

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

7. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

Варианты ответа:

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

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

Варианты ответа:

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

9. Что такое Самоменеджмент?

Варианты ответа:

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

10. Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа:

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;

в) он ведет за собой;

г) он управляет.

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

Пример задания по графическому моделированию объекта

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

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

Пример тренинга

Упражнения	Содержание	Цель
Слово ведущего	Знакомство с командой, рассказ о целях занятий, мотивация на работу в группе.	Знакомство, ориентация участников в целях занятий, установление групповых норм, создание рабочей атмосферы в группе.
“Снежный ком”	Первый участник называет свое имя, следующий – имя первого и свое, третий – имя первого, второго и свое и т.д.	Сформировать и закрепить норму общения в группе (по именам), установить равенство позиций.
“Интервью в парах”	Разбить участников на пары (лучше с малознакомыми партнерами). За 5 минут необходимо собрать друг о друге как можно больше информации. Затем участники представляют друг друга всем присутствующим.	Развитие навыков самопрезентации, эмпатии, создание условий для доверительного общения, возможности лучше узнать друг друга.
«Общее блюдо»	Команде предлагается придумать и нарисовать новое несуществующее блюдо, состав которого бы удовлетворял пожеланиям и соответствовал вкусам всех членов команды. После чего команда презентует другой свое блюдо, с его названием, составом и всем остальным.	Развитие умения учитывать интересы каждого в команде
«Вавилонская башня»	Команда получает скотч, ножницы и стопку газет. Задача: за 15 минут построить башню, которая должна быть как можно выше и после постройки простоять хотя бы минуту. Нельзя использовать стулья, столы, другие предметы, людей.	Формирование умения работать в команде, находить себе место в групповой работе.
Рефлексия	Оцениваются по 5ти балльной шкале утверждения: • На тренинге я приобрел много новой информации	Подведение итогов, получение обратной связи

	• В ходе тренинга я чувствовал себя комфортно - Информация, полученная на тренинге, пригодится мне в дальнейшем • Я обязательно поделюсь с друзьями полученной информацией • В ходе тренинга я получил ответы на все свои вопросы по теме занятия	

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

Пример ролевой игры¹

Руководство к реализации

- 1) Группа делится на 2 части по 4 человека. 4 человека играют роль руководителей, 4 – подчиненных (сотрудников).
- 2) Каждому раздается индивидуальная инструкция, делиться которой он не должен. Далее участники готовятся к проведению индивидуальной беседы с сотрудником (примерно 5 минут на сотрудника). Участники – сотрудники готовятся к беседе в рамках инструкции
- 3) Вверху у каждого участника-руководителя указан стиль лидерства, который он должен применять ко всем сотрудникам. У участников-сотрудников – уровень развития, и он придерживается его со всеми руководителями. Очень важно, чтобы все вне зависимости от ситуации, все придерживались инструкции.
- 4) Далее группа расходится, и каждый руководитель должен провести с каждым сотрудником 5-минутную беседу по кейсу. Итого: через каждого подчиненного пройдет 4 руководителя со своим стилем лидерства и каждый руководитель пройдет 4 подчиненных со своим уровнем развития.
- 5) Задача подчиненных – определить стиль лидерства каждого руководителя.
- 6) Задача руководителей – определить уровень развития каждого подчиненного.
- 7) При разборе уделите внимание эмоциональному состоянию, пониманию задач, функции контроля и прочее.

Директивный стиль (S1)

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

Твои действия:

- Ты не ожидаешь, что сотрудник много сделал, так как во время презентации и после нее он не задавал никаких вопросов, но ты готов прийти к нему на помощь.
- Ты взял папку материалов по подготовке к тренингу и попросишь его прочитать ее и рассказать тебе основные моменты, которые он усвоил через 3 дня.

¹ Ролевая игра "Ситуационное лидерство". Автор Аксентьев Сергей. <https://hrtime.ru/material/rolevaia-igra-quotsituatsionnoe-liderstvoquot-47114/>

- Ты подготовил план действий по подготовке презентации. В частности это может быть: где и у кого взять материалы, проектор, ноутбук, подготовить раздаточный материал, пригласить Коммерческого директора для ответов на технические вопросы и проконсультироваться у него о правильности изложения материала. Ты попросишь подчиненного заполнять план по ходу подготовки к презентации и отчитываться перед тобой по ходу его выполнения.
- Ты объясняешь ему, что тренинг должен длиться не более 3-х часов.
- Ты планируешь проводить с ним ежедневные встречи, чтобы отслеживать прогресс.
- Дашь ему понять, что ты хочешь прослушать тренинг в его исполнении перед его проведением для сотрудников отдела.
- Ты подчеркнешь важность соблюдения устанавливаемых тобой сроков.
- Ты устанавливаешь главный приоритет тренинга по сравнению с другими делами.
- В конце встречи просишь его повторить все затронутые тобой моменты и сроки, чтобы убедиться, что он все понял и запомнил.

Наставнический стиль (S2)

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

Твои действия:

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

Поддерживающий стиль (S3)

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

Твои действия:

- Ты ожидаешь, что сотрудник уже приступил к работе и будет задавать много вопросов.
- На его вопросы, отвечай вопросом «А как ты думаешь, что надо сделать?», ожидая услышать готовые альтернативы действий. Принимаешь лучшие варианты, на твой взгляд.
- Ты больше слушаешь, чем говоришь. Задаешь открытые вопросы.
- Ты хочешь убедиться, что работник понял ключевые моменты тренинга и сроки его проведения.

- Если сотрудник высказывает сомнения и опасения, поинтересуйся, как ты можешь ему помочь, однако ты не будешь давать много советов и конкретных инструкций как надо готовить тренинг – ты знаешь, что квалификация у него достаточная для этого. Ты просто постарайся вселить в него уверенность в своих силах.
- Не скупись на поддержку и ободрение промоутера.
- Ты списываешь все проблемы, высказываемые сотрудником, на недостаток его уверенности в своих силах. С квалификацией для проведения тренинга у него никаких проблем нет.

Делегирующий стиль (S4)

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

Твои действия:

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

Уровень профессионального развития D1

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

Твои действия:

- Задача тебе очень интересна и ты с удовольствием за нее возьмешься.
- На данный момент ты ничего не сделал, так как у тебя много другой работы,
- Ты не совсем знаешь, как готовить этот тренинг, и тебе необходимы конкретные указания: что и как нужно сделать. Ты бы очень оценил прописанный план действий и рекомендации по проведению тренингов.
- Ты очень хочешь, чтобы Руководитель поставил тебе приоритеты среди тех задач, которые ты выполняешь согласно функциональным обязанностям - самому тебе очень трудно сориентироваться, что из них можно отложить, либо передать другому на время подготовки к тренингу.

Уровень профессионального развития D2

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

Твои действия:

- Ты подавлен от того, что ты еще почти ничего не сделал для подготовки к тренингу.
- Ты потратил много времени, думая о тренинге, но не знаешь с чего начать и как вообще его подготовить.

- Ты не видишь в тренинге особого смысла, так как кому надо и так все знают, да и готовить его тебе не очень хочется.
- Ты знаешь, что подготовка и проведение тренинга потребует много времени, а ты и так занят. Остальные дела кажутся тебе более важными и срочными.
- Ты знаешь, что тренинга не будет достаточно, чтобы заставить работников пользоваться этими навыками. Ты обеспокоен бессмысленностью работы.
- Тем более у тебя нет уверенности в своих навыках проведения обучающих тренингов.

Уровень профессионального развития D3

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

Твои действия:

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

Уровень профессионального развития D4

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

Твои действия:

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

- Ты охотно готов помочь другим коллегам, если им поручат аналогичное задание подготовить тренинг.

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

Пример фасилитации по типу «командной карусели»

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

Тема 6. Лидер в управлении конфликтами в команде

Пример тренинга

Цель — отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

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

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

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

Тема 7. Командообразующие мероприятия и подходы в многонациональных командах

Пример ролевой игры²

Участники игры разбиваются на ДЭе группы. Одна группа образует народ с культурой "альфа", другая становится народом с культурой "бета". Каждой группе сообщаются нормы и ценности ее культуры. В альфа-группе люди должны быть доброжелательны и разговорчивы. Ее народ имеет вождя, с которым каждый стремится хоть немного поговорить. Но при этом нельзя ни обратиться к вождю, пока он сам не заговорит с тобой, ни войти внутрь круга, который начерчен вокруг него и из которого он не имеет права выйти. Нравы царят патриархальные. При встрече обязательно нужно поговорить о родственниках-мужчинах. Женщина не должна первой

² Кармин А.С., Культурология, СПб, "Лань", 2006 г., с. 214-215.

заговаривать с мужчиной. Если женщине покажется, что кто-то говорит с ней грубо, она поднимает руку, и тогда все, кто это увидит, бросаются ее защищать. Чужаков альфа-народ не любит, а если они попытаются заговорить с женщиной, то их немедленно изгоняют. У людей есть занятие: они обмениваются разноцветными фишками. Но приобретение фишек они не считают важным делом - важен сам процесс общения при обмене.

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

Тема 8. Основные проблемы управления удаленными командами

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ)

Цель исследования: выявить и проанализировать ключевые проблемы, с которыми сталкиваются руководители при управлении удаленными командами, а также определить эффективные методы их решения.

Задачи:

1. Изучить существующую литературу и практический опыт по управлению удаленными командами.
2. Определить основные проблемы по управлению удаленными командами.
3. Проанализировать влияние этих проблем на эффективность работы команд. Проранжировать проблемы по степени их влияния.
4. Предложить рекомендации по преодолению выявленных проблем.

Ожидаемый результат: краткий аналитический отчет, содержащий описание проблем и рекомендации по их решению.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (ДЭух) и не более 10 (десяти) 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 успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,3	30
КТ - 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

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

Тема 2.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

Пример 1.

Цель исследования: проанализировать основные понятия, модели и принципы формирования эффективных команд для повышения их производительности.

Задачи:

1. Изучить теоретические основы понятия "команда" и существующие модели команд.
2. Определить ключевые принципы формирования эффективных команд.
3. Проанализировать влияние моделей и принципов на успешность командной работы.

Ожидаемый результат: краткий обзор, содержащий основные понятия, модели и принципы формирования эффективных команд.

Пример 2.

Цель: определить основные теоретические подходы к пониманию команд и выявить принципы их формирования для достижения высокой эффективности.

Задачи:

1. Рассмотреть определения понятия "команда" и основные модели её формирования.
2. Проанализировать принципы, способствующие созданию и развитию эффективных команд.
3. Оценить влияние выбранных моделей и принципов на командную работу.

Ожидаемый результат: краткий аналитический обзор ключевых понятий, моделей и принципов формирования команд.

КТ-2

Тема 8.

Доклад с презентацией (Д).

Примерные темы докладов с презентациями

1. Актуальность темы управления удаленными командами
2. Проблемы удаленного управления
3. Управление командой проекта в дистанционном формате
4. Особенности дистанционного менеджмента
5. Принципы управления удаленными командами
6. Методы управления удаленными командами
7. Уплотнение организационных структур как тренд
8. Самоуправляемые распределенные команды
9. Проблемы управления удаленными сотрудниками
10. Инструментарий для совместной работы в удаленных командах
11. Преимущества удаленной работы сотрудников
12. Минусы удаленной работы сотрудников
13. Проблемы организации удаленной работы и подходы к их решению
14. Сложности коммуникации при удаленной работе
15. Коммуникационные барьеры в удаленной работе команды
16. Смешанные команды и трудности управления ими.
17. Принципы организации цифрового офисного пространства
18. Виртуальные команды и удаленные команды
19. Гибкий график в удаленных командах
20. Коммуникация и взаимодействие с дистанционными сотрудниками
21. Авторитет лидера в удаленной работе
22. Удаленная работа и вовлеченность
23. Совещания в удаленной команде
24. Удаленная команда и ее эффективность
25. Результативность распределенных команд

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

Критерии оценки докладов с презентациями:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранной темы</i>	<i>71-100</i>	<i>Доклад раскрывает тему полностью и сопровождается качественной презентацией</i>
	<i>31-70</i>	<i>Доклад частично раскрывает тему и сопровождается качественной презентацией</i>
	<i>0-30</i>	<i>Доклад слабо раскрывает тему и сопровождается презентацией</i>
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой.

Промежуточная аттестация реализуется в виде итогового тестирования по всем темам дисциплины. Тест располагается в СДО <https://lms.ranepa.ru> в соответствующем разделе методического обеспечения дисциплины в виде электронного курса, содержит 40 вопросов, на прохождение теста выделяется 45 минут, разрешается только одна попытка. Тест считается успешно пройденным при не менее 50% правильных ответов.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Команда проекта, основные признаки.
2. Существующие модели команды.
3. Различия между группой и командой.
4. Функции участников проектных команд.
5. Отличия проектных и процессных команд.
6. Основные характеристики команды проекта.
7. Сущность и философия командной работы.
8. Сплоченность, совместимость, организованность как процессы интеграции команды.
9. Стадии формирования команды, особенности протекания каждой стадии.
10. Формирование команды: возможные этапы и технологии.
11. Необходимые факторы и условия для формирования команды.
12. Признаки эффективных команд.
13. Способы и методы формирования команды проекта.
14. Роль и задачи лидера команды.
15. Стили лидерства, их сильные и слабые стороны.
16. Процесс подготовки и принятия решения в команде.
17. Методы принятия групповых решений.
18. Развитие теории лидерства.
19. Задачи менеджера при разработке системы контроля работы удаленной команды.

20. Организационная культура команды.
21. Функции организационной культуры команды.
22. Мотивация членов команды.
23. Методы мотивации членов команды.
24. Функциональные роли по М.Белбину.
25. Ролевая сбалансированность в коллективе.
26. Модели блокирующего поведения в командах.
27. Виды коммуникаций в команде.
28. Коммуникативный процесс, средства и каналы коммуникации.
29. Виды конфликтов в команде и пути их сглаживания.
30. Общение и стиль управления.
31. Пути повышения эффективности общения в команде.
32. Определение конфликта и конфликтной ситуации.
33. Основные стадии конфликтной ситуации.
34. Основные стратегии поведения в конфликте.
35. Стратегия управления конфликтами в командах.
36. Основные проблемы управления командой.
37. Характеристика эффективных команд.
38. Проблемы в управлении многонациональными командами.
39. Межкультурные коммуникации в команде.
40. Особенности распределенного менеджмента.

Примеры тестовых вопросов на зачете

1. Что является основной функцией лидера в команде?
 - a) Выполнение всех задач самостоятельно
 - b) Мотивация и направление команды
 - c) Контроль без доверия
 - d) Избегание ответственности
2. Какой стиль лидерства предполагает участие команды в принятии решений?
 - a) Авторитарный
 - b) Демократический
 - c) Либеральный
 - d) Оперативный
3. Что характеризует команду по модели Такмана?
 - a) Постоянное изменение лидера
 - b) Этапы формирования: формирование, шторм, норма, выполнение
 - c) Отсутствие целей и задач
 - d) Постоянное конфликтное состояние
4. Какое качество лидера способствует развитию доверия в команде?
 - a) Неспособность слушать
 - b) Объективность и честность

- с) Жесткое управление без объяснений
- д) Избегание ответственности

5. Что является важным для формирования эффективной команды?

- а) Индивидуальные цели без учета общих
- б) Недостаток коммуникации
- с) Совместное достижение целей и доверие
- д) Конкуренция между участниками

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ	
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	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).	1. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства? а) делегирование полномочий; б) подчинение коллектива; в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера; г) умение решать организационные проблемы.	
		2. Лидер должен обладать следующими основными чертами: а) способность определить место себя и принять корректирующие меры; б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях; в) быть общительным; г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.	
Задание закрытого типа на установление соответствия	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,	1. Установите соответствие между ролями в команде и их описанием по Сьюзен Деллингер.	
		1)Треугольник	а) Исполнитель, специалист, работник, устойчивый тип эксперта
		2)Круг	б) Творческая личность, не терпящая рутины и давления начальства
		3)Зигзаг	с) Психолог, медиатор, наставник, коуч, коммуникатор
		4)Квадрат	д) Лидер, драйвер, волевой

	сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).		и харизматичный тип руководителя
		2. Установите соответствие между основными видами организационных структур и их описанием.	
		Вид организационной структуры	Описание организационной структуры
		1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.
		2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.
		3. Штабная структура	в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. ДЭа руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.
		4. Дивизиональная структура	г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в рамках выделенных ресурсов.
		5. Матричная структура	е) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют необходимую информацию для принятия решений.
		6. Проектная структура	ф) Структура строится на принципе ДЭойного подчинения исполнителей – руководителю проекта и руководителю функционального подразделения.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из	1. Какие методы принятия групповых решений используют при работе с командой? (выберите все правильные ответы)	

из нескольких вариантов предложенных	предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	а) мозговой штурм; б) исследование операций; в) голосование; г) математическое моделирование. 2. Что из перечисленного относится к основным признакам команды? а) подчинённость одному начальнику; б) структурированность; в) наличие лидера; г) конвергенция целей.
Задание закрытого типа на установление последовательности	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, БВА или 135).	1. Расставьте в правильном порядке ключевые элементы процесса формирования высокопроизводительной проектной команды: а) привлечение инвесторов проекта; б) создание паспорта проекта; в) маркетинг и продвижение проекта; г) подбор сотрудников; д) определение необходимой численности специалистов для реализации проекта; е) разработка плана управления финансами; ж) распределение командных ролей; з) тимбилдинг; и) разработка регламентов.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Какое из перечисленных свойств относится к основным свойствам команды? а) конвергенция целей; б) многофункциональность; в) эмерджентность; г) стабильность.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя	1. Укажите различия в понятиях лидер и руководитель и обоснуйте свое видение. 2. Объясните концепцию женского цикла команды.

	четкие компактные формулировки.	
	4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>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</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент 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.</i>	30-39
<i>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, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>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. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

По каждой теме перед началом семинара следует изучить все теоретические материалы (видео, презентации, конспекты, статьи и др.), подготовиться активно

взаимодействовать с преподавателем и однокурсниками. По каждой теме запланирована одна лекция и одно практическое занятие. Задание на практическое занятие находится в СДО в соответствующем разделе, а также дублируется преподавателем в общий чат группы. Практическое занятие в основном требует самостоятельной подготовки для эффективной дальнейшей работы в аудитории. Освоение данного курса предполагает обязательную работу в командах, поэтому на первых же занятиях студентам будет предложено создать малые группы - команды из 3-5 человек. На практических занятиях работа происходит в командах. По итогу работы на практическом занятии отчет о выполненной работе загружается в СДО в соответствующий раздел, где он проходит оценивание преподавателем. Все полученные оценки в баллах можно увидеть в электронном журнале успеваемости.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 339 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-020238-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2116859> (дата обращения: 30.07.2026).
2. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 258 с. - ISBN 978-5-394-05391-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2082714> (дата обращения: 30.07.2026).

8.2. Дополнительная литература.

1. М.С. Ушаков, С.Э Желаетова СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ И ЛИДЕРСТВУ В СТАРТАП-ПРОЕКТАХ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2021. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-komandoobrazovaniyu-i-liderstvu-v-startap-proektah> (дата обращения: 26.03.2024).
2. Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. ФОРМИРОВАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНД: УДАЛЕННЫЙ ТИМБИЛДИНГ И ЛИДЕРСТВО // Вестник ГУУ. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-virtualnyh-komand-udalennyy-timbilding-i-liderstvo> (дата обращения: 26.03.2024).
3. Курячая Екатерина Анатольевна КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО В ПРОЦЕССЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ТРАДИЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В САМООБУЧАЮЩУЮСЯ // Лидерство и менеджмент. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-i-liderstvo-v-protssesse-preobrazovaniya-traditsionnoy-organizatsii-v-samoobuchayushchuyusa> (дата обращения: 26.03.2024)

8.3. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

8.4. Интернет-ресурсы.

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

8.5. Иные источники

Правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-

	инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/