

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

АНО ВО «Универсальный Университет»

Е.В.Черкес-заде

“ 13 ” июня 2023 г.

Факультет бизнеса и маркетинга

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Личная эффективность, командная работа и лидерство

Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Направление подготовки:	42.03.05 Медиакоммуникации
Направленность (профиль) подготовки:	Бренд менеджмент и маркетинг в креативных индустриях
Квалификация (степень):	Бакалавр
Форма обучения:	Очная
Срок освоения по данной программе:	4 года

Москва 2023

Рабочая программа дисциплины «Личная эффективность, командная работа и лидерство» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 42.03.05 Медиакоммуникации, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 08.06.2017 г. №527

Составители рабочей программы:

Дизайнер образовательных программ Департамента академического качества – Ю.Д. Бодренко

Ст. преподаватель А.В. Хорева ФГАОУ ВО МГИМО МИД РФ

СОГЛАСОВАНО:

Директор программ высшего образования \_\_\_\_\_ М.Е.Левин

Руководитель Департамента академического качества \_\_\_\_\_ А.Н.Селиванов

## **1. Цели и задачи дисциплины**

### **1.1. Цель дисциплины**

Цель дисциплины - приобрести актуальные знания, позволяющие обучающемуся принимать обоснованные планово-управленческие решения по взаимодействию участников команды на основе навыков анализа организационной ситуации с учетом видов разнообразной экономической деятельности, а также навыки осуществления практической проверки результатов и рекомендаций по лидерскому потенциалу личности в части сопровождения целей по основной деятельности предприятий реального сектора экономики (в частности связанных с креативными индустриями) или его отдельных структурных подразделений. В процессе обучения формируется системное представление об истории и современном состоянии проблемы изучения эволюции феномена лидерства, многообразия стилей руководства, а также условий их эффективного использования в динамично изменяющихся условиях настоящей рыночной экономики. Дается системное представление о связи лидерства с основаниями использования власти, влияния и полномочий руководителя. Формируется представление о факторах успешного становления и развития проектных и управленческих команд.

### **1.2. Задачи дисциплины**

Задачи дисциплины:

- исследование сущности целостной концепции лидерства, как современной философии управления человеческим капиталом (талантом) в организации;
- анализ гибких и адекватных норм социального и профессионального поведения для взаимодействия между участниками команды на горизонтальном и вертикальном уровнях менеджмента; в частности, в условиях мультикультурной среды;
- приобретение навыков поддержания эффективного пространства рабочего микроклимата для руководителя (лидера) и подчиненных (последователей);
- возможность осуществить первоначальную диагностику собственных представлений о лидерстве и власти, способах и методах ее эффективного использования для повышения лидерского потенциала личности и общей личной эффективности.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 42.03.05 Медиакоммуникации, профиль “Бренд менеджмент и маркетинг в креативных индустриях” и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

## **3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

ПК-2.2; ПК-3.1; ПК-3.3; ПК-3.4; УК-3.1; УК-3.2; УК-6.1; УК-6.2

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ПК-2 Способен подготовить решения по управлению проектом в сфере креативных индустрий	ПК-2.2. Принимает участие в процессе подготовки решений по организации и контролю исполнения проекта в сфере креативных индустрий	- общие принципы оценки перспективности и эффективности и позиций человеческих ресурсов и объемов работ в реализуемом проекте разнообразных креативных индустрий	агрегировать данные, сделать расчет и дать оценку состоянию реализуемого проекта в части профессионального экспертного мнения	- анализа об эффективности разрабатываемых, принимаемых и реализуемых управленческих решений, как одного из ключевых активов рассматриваемого проекта в части профессионального экспертного мнения
ПК-3 Способен принимать участие в предпринимательской деятельности по выполнению бизнес-проектов в сфере креативных индустрий	ПК-3.1. Участвует в процессе разработки бизнес-идеи новых бизнес-проектов в сфере креативных индустрий ПК-3.3. Принимает участие в ведении предпринимательской деятельности и развитии бизнес-проектов посредством их реконструкции, акселерации, изменения масштабов ПК-3.4. Участвует в координации процесса прекращения деятельности по решению предпринимательских задач разработки и выполнения бизнес-проектов	- основы бизнес-планирования для разработки различных бизнес-идей для новых бизнес – проектов в креативных индустриях для различных форм собственности и привлекаемого финансирования; - статистические методы количественного/качественного анализа наличия доступных ресурсов и фактических ограничений/рисков в организации для целей	- анализировать ресурсные возможности организации/ и креативных индустрий, привлекать финансовые инструменты с внешних рынков; - применять методы количественного и качественного анализа при обработке профессиональной информации и контроля рисков для целей бизнес-проекта; - поддерживать баланс "личной" и "общественной" ценности, пространства, интересов,	- первичного качественного и количественного расчета эффективности и результативности предложенных позиций бизнес – идеи согласно действующему или перспективному организационному бизнес-плану; - применения количественного и качественного анализа состояния ресурсов и ограничений/рисков в организации для построения проектных моделей или бизнес-проектов, а также принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности; - владения современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации в условиях командного взаимодействия для реализации управленческих решений (в т.ч. непопулярных)

	в сфере креативных индустрий	<p>бизнес-проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы построения конструктивного диалога, координации с представителями бизнеса различных индустрий, соблюдая принципы иерархии, субординации и пр. для реализации управленческих решений (в т.ч. непопулярных)</li> </ul>	<p>целей, ресурсов и пр. для реализации управленческих решений (в т.ч. непопулярных)</p>	
<p>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций</p> <p>УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории и концепции лидерского поведения в современной организации;</li> <li>- основные этапы и структуры формирования команды, как социального явления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать и привлекать основные элементы различных теорий мотивации, лидерства, власти и влияния для решения стратегических, тактических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе процессов групповой динамики и принципов ее организации;</li> <li>- использовать основные теории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- владения современными технологиями, тактиками эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение последователей в условиях группы (команды);</li> <li>- использования способов привлечения теоретических моделей управления межличностными отношениями для выработки этически верного поведения в группе (команде), коллективе</li> </ul>

			командного взаимодействия для решения оперативных управленческих задач управления персоналом на основе процессов групповой динамики и принципов ее организации;	
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы, структуры и содержания процесса управления таймингом с учетом нормативного и этического аспектов деятельности;</li> <li>- критерии и индикаторы для анализа и проектирования персональной траектории непрерывного образования и саморазвития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- логически, верно, аргументировано и ясно выстраивать межличностную и межгрупповую коммуникацию в виде устной и письменной речи для реализации должностных полномочий;</li> <li>- анализировать профессионально значимые процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению своей личной эффективности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использования методик управления личным и организационным временем для эффективного построения внутренних и внешних деловых коммуникаций в условиях организационного развития;</li> <li>- анализа и проектирования возможных вариаций для реализации персональной траектории развития личности в условиях деловой профессиональной среды</li> </ul>

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. 7 семестр:

Вид учебной работы	Всего часов в соответствии с учебным планом
Аудиторная работа, в том числе:	34
Лекции	16
Практические занятия	18
Лабораторные работы (практикумы)	0
Самостоятельная работа	83
Контроль:	27
Экзамен	Экзамен
<b>ИТОГО:</b>	<b>144</b>

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия
Тема 1.	Лидерство и командообразование в современных условиях: природа, особенности, характерные черты	2		2
Тема 2.	Классические теории лидерства: личностный и поведенческий подходы	2		2
Тема 3.	Современные теории лидерства: процессинговый и ситуационный подходы	2		2
Тема 4.	Лидерство и командообразование в современных условиях ведения бизнеса	2		2
Тема 5.	Развитие лидерских качеств и навыков при командном принципе работы	2		2
Тема 6.	Гибкие методы управления при работе с командами: Agile, Scrum, Kan-ban	2		2
Тема 7.	Методы повышения личной эффективности	2		2
Тема 8.	Управление личной эффективностью в компании	2		4
	<b>Итого</b>	<b>16</b>		<b>18</b>

## **5.2. Тематический план изучения дисциплины**

### **Тема 1. Лидерство и командообразование в современных условиях: природа, особенности, характерные черты**

Лидерство в общем процессе менеджмента организации. Власть, влияние, полномочия как структурные элементы лидерства. Эволюция лидерства в современном менеджменте. Руководство в призме лидерства.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

- 1. Что такое лидерство, как категория?*
- 2. Каким образом лидерство соотносится с властью и влиянием?*
- 3. Перечислите известные вам методы управленческого влияния?*

### **Тема 2. Классические теории лидерства: личностный и поведенческий подходы**

Теория великой личности. Теория лидерских черт (trait theory of leadership). Теория когнитивных ресурсов. Теория харизматического лидерства. Постгероистическая концепция в лидерстве. Существенные характеристики современных лидеров: концепция лидерства 5-го уровня. Компетенции менеджера и компетенции лидера. Исследования лидерства в университете штата Айова и штата Огайо (США). Мичиганские исследования лидерства. Стили руководства Лайкерта. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн С. Моутон. Концепция лидерского поведения Д. Макгрегора. Современные стили руководства.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

- 1. Кто такие Великие личности?*
- 2. Назовите особенности теории когнитивных ресурсов.*
- 3. Какова на практике харизма делового человека? Имеет ли место вообще ее привлекать в организационных условиях?*
- 4. В чем состоят ключевые различия между лидером и менеджером?*
- 5. Какова формула компетентности для лидера и менеджера?*
- 6. Кто был инициатором исследований природы лидерства в западных (американских) концепциях?*
- 7. Охарактеризуйте личный вклад Р. Лайкерта в теорию лидерства.*
- 8. В чем состоит особенность матрицы Р. Блейка и Дж. Моутон? Какой из сегментов матрицы является наиболее выгодным для предприятия?*
- 9. Приведите примеры практики бизнеса, где отражено влияние концепции людей X и Y на текущие экономические показатели деятельности организации.*
- 10. Какова эволюция стилей современного руководства? Что сегодня приветствуется в большей степени?*

### **Тема 3. Современные теории лидерства: процессинговый и ситуационный подходы**

Транзакционная концепция лидерства. Концепция трансформационного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция обслуживающего и морального лидерства. Концепция Грина на основе вертикальной парной связи. Теория обмена. Влияние последователей на лидера. Лидерство при проведении изменений.

Ситуационная концепция Ф. Фидлера. Ситуационная концепция П. Херси и К. Бланшара. Модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго. Концепция



"Путь-Цель" Р. Хауса и Т. Митчела. Концепция субституты лидерства. Концепция заменителей лидерства С. Керроу, Дж. Джермиера. Виды заменителей лидерства связанные с последователями.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Что такое транзакция в лидерстве, на чем она основывается?
2. Кто такой харизматический лидер, назовите наиболее типичные его проявления?
3. В чем состоит основная разница между обслуживающим и моральным лидерством?
4. Раскройте основной сущностный смысл утверждения Грина о наличии "своих" людей в группе.
5. Являются ли ситуационные теории лидерства актуальными в условиях быстро изменяющейся деловой среды? Почему?
6. Каковы дальнейшие перспективы теории Ф. Фидлера и его последователей?
7. Какова эволюция ситуационной модели принятия решения Врума-Йеттона-Яго?
8. Какие современные теории лидерства набирают все большее признание общества?
9. Является ли заместитель аналогом субститута в лидерстве?
10. В чем состоит основная заслуга С. Керроу и Дж. Джермиера?
11. Почему в теории лидерства так мало имен российских теоретиков и аналитиков?
12. Перечислите ключевые заменители лидерства.
13. Каким образом нейтрализаторы лидерства влияют на общую картину менеджмента в организации?

#### **Тема 4. Лидерство и командообразование в современных условиях ведения бизнеса**

Менеджер и лидер: общее и особенное. Команда и командообразование. Виды и форма командной деятельности менеджеров и их особенности поведения. Типы и роли менеджеров и последователей. Распределение ролей в команде.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Поясните основные различия выполняемых лидером и менеджером ролей? Для кого работа является деятельностью, а для кого – призванием?
2. Как поведение руководителя определяет и задает темп развития его бизнеса? Профессии?
3. Каковы примеры типологии лидерства, какие факторы являются доминантными?

#### **Тема 5. Развитие лидерских качеств и навыков при командном принципе работы**

Конкурентоспособность лидерских качеств и навыков. Компетентность менеджера и лидера. Hard и softskills, показатели их валидности. Оценка лидерских компетенций: обязательные и желательные (развиваемые) лидерские компетенции. Деятельность успешных и эффективных менеджеров. Модель личных навыков Веттена и Камерона. Законы лидерства. Качества эффективного лидерства: особые мотивационные установки. Методы повышения эффективности лидерства.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Каково значение конкурентоспособности личности в современном пространстве бизнеса?
2. Как соотносятся между собой личность руководителя и его компетентность?
3. Что такое Hard и softskills? Приведите примеры.
4. Приведите примеры обязательных компетенций. Назовите источники их получения.
5. Приведите примеры желательных компетенций. Укажите методики, которые могут помочь их формированию.

## **Тема 6. Гибкие методы управления при работе с командами: Agile, Scrum, Kan-ban**

Agile: определение, философия, ценности, принципы. Scrum: методология философии Agile. Kan-ban: методология философии Agile. Отличия Scrum от Kan-ban.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. В чем состоит специфика (суть) философии Agile?
2. Прокомментируйте основные позиции Манифеста Agile (№4).
3. Какие принципы Agile помогают компаниям добиваться успеха (№12)?
4. Что изменяется в компании, если она работает в духе Agile?
5. Прокомментируйте связь философии Agile с методологиями Scrum и Kan-ban.
6. Каковы основные отличия инструмента Scrum от Kan-ban? Можно ли использовать коллаборацию данных инструментов в практике менеджмента?

## **Тема 7. Методы повышения личной эффективности**

Планирование и выбор в пользу роста (причины победы-поражения, установки, убеждения и ценности, скорость изменений и нежелание перемен, условия профессионального и личностного роста).

Выход за рамки привычного мышления, расстановка приоритетов: (основные препятствия, мешающие выйти за рамки привычного мышления, шаблоны и стереотипы мышления, установки и страхи, и сомнения, необходимость изменения мышления, как условие собственного роста, определение последовательности действий, проектное мышление).

Ключевые аспекты результативности: (определение факта о собственных результатах, качественные и количественные критерии оценки результатов, текущее положение дел). Концентрация внимания.

Срок работы на позиции и уровень профессионализма - "фотография" без иллюзий. Постепенный отказ от гаджетов на работе. Ограничение времени нахождения в социальных сетях.

Проблемы управления временем. Организация рабочего дня. Целеполагание и выделение приоритетов. Контроль использования времени.

Контроль за самочувствием. Сохранение и поддержание баланса: личное-рабочее. Вход в состояние потока. Умение отдыхать. Отказ от переработок. Учимся делегировать полномочия.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Зачем необходимо ориентироваться на личностный рост?

2. Что означает привычное мышление, какие виды мышления Вы знаете?
3. Какие индикаторы могут указывать на результативность?
4. Почему современные специалисты сталкиваются с проблемой управления временем?
5. Что такое рабочий день и как его можно организовать?
6. Какова связь целеполагания и планирования?
7. Какими методами можно выявить приоритетные цели?
8. Зачем контролировать время?
9. Каким образом можно мотивировать временем?

## **Тема 8. Управление личной эффективностью в компании**

Использование приемов повышения личной эффективности в организационном пространстве.

Лень и страх перемен как препятствия к успеху. Возрастные и гендерные ограничения и преимущества.

Личная эффективность и самообразование в контексте парадигмы Life Long Learning. Личная эффективность и зона комфорта.

Реализация личной эффективности в компании через систему рациональной мотивации.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Какие действенные/эффективные методы управления личной эффективностью Вы знаете?
2. Почему лень и страх не являются барьерами для личностного успеха?
3. Почему концепт Life Long Learning называют парадигмой?
4. Что означает оборот «выйти из зоны комфорта»?
5. Сформулируйте зону комфорта И.И. Обломова по роману И.Гончарова.
6. Что включает в себя рациональная мотивация?
7. Почему классические школы мотивации (содержательную и процессинговую) нельзя использовать без адаптации к организационным условиям?

### **5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины**

Тема 1. Лидерство и командообразование в современных условиях: природа, особенности, характерные черты	Опрос
Тема 2. Классические теории лидерства: личностный и поведенческий подходы	Презентация Текущая аттестация №1
Тема 3. Современные теории лидерства: процессинговый и ситуационный подходы	Доклад (реферат)
Тема 4. Лидерство и командообразование в современных условиях ведения бизнеса	Эссе Текущая аттестация №2
Тема 5. Развитие лидерских качеств и навыков при командном принципе работы	Тест
Тема 6. Гибкие методы управления при работе с командами: Agile, Scrum, Kan-ban	Кейс
Тема 7. Методы повышения личной эффективности	Тренинг Текущая аттестация №3
Тема 8. Управление личной эффективностью в компании	Опрос

#### **5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)**

- Основы командной работы: определение, цели, преимущества и недостатки.
- Типы команд и их характеристики.
- Распределение ролей в команде и формирование эффективной команды.
- Коммуникация в команде: методы и инструменты.
- Конфликты в команде: причины, виды, управление и разрешение.
- Принятие решений в команде: этапы, методы и стили.
- Оценка эффективности работы команды и ее участников.
- Командное обучение и развитие: методы и подходы.
- Лидерство в команде: стили, навыки и качества эффективного лидера.
- Управление кросс-культурными командами.

#### **6.1. Основная литература**

1. Корниенко В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204>
2. Спивак В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511178>
3. Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530582>

#### **6.2. Дополнительная литература**

1. Савинова С. Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для 1. Корниенко В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204>
2. Спивак В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511178>
3. Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530582>
4. Селезнева Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510924>
5. Спивак В. А. Лидерство. Практикум: учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511424>

### 6.3. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

1. ЭБС «Znaniy.com» <https://znaniy.com/>
2. ЭБС Юрайт <https://urait.ru/>
3. ЭБС «Кнорус» <https://book.ru/>
4. Университетская библиотека «Online» <https://biblioclub.ru/>
5. НЭБ eLIBRARY.RU <https://www.elibrary.ru/>
6. НЭБ «КиберЛенинка» КиберЛенинка — <https://cyberleninka.ru/>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### 7.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

Учебная аудитория для проведения практических занятий	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя  технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения лекционных занятий	Основное оборудование: доска, учебная мебель, стол, стул преподавателя технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения промежуточной аттестации	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя, персональные компьютеры для обучающихся технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Помещение для самостоятельной работы обучающихся	Основное оборудование: Оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде

### 7.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>

### ***современные профессиональные баз данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Формы и методы преподавания дисциплины**

Например:

Используемые формы и методы обучения: лекции и практические занятия, самостоятельная работа студентов, деловые игры, кейсы.

В процессе преподавания дисциплины преподаватель использует как классические формы и методы обучения (прежде всего лекции и практические занятия), так и активные методы обучения (деловые игры, различные виды кейсов и др.) - применение любой формы (метода) обучения предполагает также использование новейших ИТ-обучающих технологий, включая электронную информационную образовательную среду (виртуальный класс преподавателя по данной дисциплине).

При проведении лекционных занятий преподаватель использует аудиовизуальные, компьютерные и мультимедийные средства обучения, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные (в том числе раздаточные) материалы.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся с использованием компьютерного и мультимедийного оборудования, при необходимости - с привлечением полезных Интернет-ресурсов и пакетов прикладных программ.

### **8.2. Методические рекомендации преподавателю**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить студентов с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями

оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает студентам ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает студентам провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает студентам разделить на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы студентов в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

### **8.3. Методические рекомендации студентам по организации самостоятельной работы.**

#### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы студенты должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими

материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА**

### **Правила конспектирования**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса;



при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить

математической стрелкой =>. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ  
(РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА,**

## **ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

#### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

## 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

## 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

### 9. Презентация выводов

Роль студента:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время

присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MS Office. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов

должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow), и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.



7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **Требования к выступлению**

Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности студента, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

### **Требования к устному докладу**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.

2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.

3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).

4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.

5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УНИВЕРСАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

UNIVERSAL  
UNIVERSITY

Факультет бизнеса и маркетинга

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине**

**Личная эффективность, командная работа и лидерство**

Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Направление подготовки:	42.03.05 Медиакоммуникации
Направленность (профиль) подготовки:	Бренд менеджмент и маркетинг в креативных индустриях
Квалификация (степень):	Бакалавр
Форма обучения:	Очная
Срок освоения по данной программе:	4 года

Москва 2023

# 1. Формы и оценочные материалы текущего контроля успеваемости, и промежуточной аттестации

В процессе и по завершению изучения дисциплины оценивается формирование у студентов следующих компетенций:

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ПК-2 Способен подготовить решения по управлению проектом в сфере креативных индустрий	ПК-2.2. Принимает участие в процессе подготовки решений по организации и контролю исполнения проекта в сфере креативных индустрий	- общие принципы оценки перспективности и эффективности позиций человеческих ресурсов и объемов работ в реализуемом проекте разнообразных креативных индустрий	агрегировать данные, сделать расчет и дать оценку состоянию реализуемого проекта в части профессионального экспертного мнения	- анализа об эффективности разрабатываемых, принимаемых и реализуемых управленческих решений, как одного из ключевых активов рассматриваемого проекта в части профессионального экспертного мнения
ПК-3 Способен принимать участие в предпринимательской деятельности по выполнению бизнес-проектов в сфере креативных индустрий	ПК-3.1. Участвует в процессе разработки бизнес-идеи новых бизнес-проектов в сфере креативных индустрий ПК-3.3. Принимает участие в ведении предпринимательской деятельности и развитии бизнес-проектов посредством их реконструкции, акселерации, изменения масштабов ПК-3.4. Участвует в координации процесса прекращения деятельности по решению предпринимательских задач разработки и выполнения бизнес-проектов в сфере креативных индустрий	- основы бизнес-планирования для разработки различных бизнес-идей для новых бизнес – проектов в креативных индустриях для различных форм собственности и привлекаемого финансирования; - статистические методы количественного/качественного анализа наличия доступных ресурсов и	- анализировать ресурсные возможности организации/ креативных индустрий, привлекать финансовые инструменты с внешних рынков;  - применять методы количественного и качественного анализа при обработке профессиональной информации и контроля рисков для целей бизнес-проекта; - поддерживать баланс	- первичного качественного и количественного расчета эффективности и результативности предложенных позиций бизнес - идеи согласно действующему или перспективному организационному бизнес-плану;  - применения количественного и качественного анализа состояния ресурсов и ограничений/рисков в организации для построения проектных моделей или бизнес-проектов, а также принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности;  - владения современными

		фактических ограничений/рисков в организации для целей бизнес-проекта; - основы построения конструктивного диалога, координации с представителями бизнеса различных индустрий, соблюдая принципы иерархии, субординации и пр. для реализации управленческих решений (в т.ч. непопулярных)	"личной" и "общественной" ценности, пространства, интересов, целей, ресурсов и пр. для реализации управленческих решений (в т.ч. непопулярных)	технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации в условиях командного взаимодействия для реализации управленческих решений (в т.ч. непопулярных)
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	- основные теории и концепции лидерского поведения в современной организации;  - основные этапы и структуры формирования команды, как социального явления	- использовать и привлекать основные элементы различных теорий мотивации, лидерства, власти и влияния для решения стратегических, тактических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе процессов групповой динамики и принципов ее организации;	- владения современными технологиями, тактиками эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение последователей в условиях группы (команды);  - использования способов привлечения теоретических моделей управления межличностными отношениями для выработки этически верного поведения в группе (команде), коллективе

			- использовать основные теорий командного взаимодействия для решения оперативных управленческих задач управления персоналом на основе процессов групповой динамики и принципов ее организации;	
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе	- теоретически ее основы, структуры и содержания процесса управления таймингом с учетом нормативного и этического аспектов деятельности; - критерии и индикаторы для анализа и проектирования персональной траектории непрерывного образования и саморазвития	- логически, верно, аргументировано и ясно выстраивать межличностную и межгрупповую коммуникацию в виде устной и письменной речи для реализации должностных полномочий; - анализировать профессионально значимые процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению своей личной эффективности	- использования методик управления личным и организационным временем для эффективного построения внутренних и внешних деловых коммуникаций в условиях организационного развития; - анализа и проектирования возможных вариаций для реализации персональной траектории развития личности в условиях деловой профессиональной среды

### **1.1. Текущий контроль успеваемости**

Текущий контроль успеваемости осуществляется путем оценки результатов выполнения заданий практических (семинарских), лабораторных, самостоятельной работы, предусмотренных учебным планом и посещения занятий/ активность на занятиях.

В качестве оценочных средств текущего контроля успеваемости предусмотрены:

- Текущая аттестация 1,2,3
- Работа на практическом занятии/ семинаре

***Вопросы к устному опросу см. раздел 5.2.***

#### **Пример текущей аттестации Текущая аттестация № 1 (фрагмент)**

по дисциплине *Личная эффективность, командная работа и лидерство*

##### **1) Выполните тестовый комплекс:**

1. Умение общаться с людьми - такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире" - это слова:

1. Сент-Экзюпери
2. П. Чаадаева
3. Дж. Рокфеллера
4. И.В. Гете

##### **2) Поясните терминологическое значение определений:**

Лидерство, командообразование, поведенческая теория лидерства, власть, влияние, полномочия, последователь.

##### **3) Кейс:**

Вам предстоят деловые переговоры. Вам известно, что Ваш клиент – человек прямолинейный, немногословный, «человек действия». Какие методы ведения переговоров Вы будете применять, если являетесь формальным лидером организации или возглавляете отдел? Свой ответ поясните.

#### **Текущая аттестация № 2 (фрагмент)**

по дисциплине *Личная эффективность, командная работа и лидерство*

##### **1) Выполните тестовый комплекс:**

1. Двусторонний процесс (психологический феномен), происходящий между людьми, направленный на использование влияния управленца на мотивацию работников для достижения целей организации называется...

- А) лидерством
- Б) управлением
- В) менеджментом
- Г) руководством

## **2) Поясните терминологическое значение определений:**

Влияние, эмоциональное влияние, рассудочное влияние, полномочия, типология.

## **3) Кейс:**

Группы неформального лидерства наделены общими качествами, но все же имеют некоторые различия, проявления которых заключены в разновидностях, например, такой сотрудник всегда знает, в какой момент и что необходимо сказать, способен правильно выразить свою мысль; имеет склонность часто вступать в спор для доказательства своей правоты вышестоящей должности во имя добра и справедливости; часто именно он является тем, кто может отстаивать интересы, провоцировать нестандартные реакции ситуаций организационного поведения; может вызывать неординарные чувства и желания у своих ближайших коллег. Укажите, о какой разновидности неформального лидерства идет речь. Поясните свою позицию

- А) рубаха-парень
- Б) дирижер
- В) серый кардинал
- Г) бунтарь

## **Текущая аттестация № 3 (фрагмент)**

по дисциплине *Личная эффективность, командная работа и лидерство*

### **1) Выполните тестовый комплекс:**

1. Реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы, называется...

- А) формальной
- Б) неформальной
- В) демократической
- Г) либеральной

### **2) Поясните терминологическое значение определений:**

Либерально-авторитарный коэффициент, метафорическое влияние, рефрейминг, эксперимент как метод управленческого влияния, психодрамма.

## **3) Кейс:**

Каждому лидеру необходимо обязательно учитывать действие этого закона в коллективе. В частности, 20 процентов членов организации ответственны за 80 процентов ее успеха, соответственно, чтобы повысить продуктивность организации, лидер должен выработать и пользоваться определенной стратегией для



распространения своей власти и влияния. О каком законе идет речь? Поясните свою позицию.

- А) закон Мерфи
- Б) закон Рокфеллера
- В) закон Парето
- Г) закон Хекхаузена

**Пример тем для подготовки и защиты аналитической записки  
(фрагмент):**

- Лидерство как функция менеджмента при управлении людьми в организации.
- Рискообразующие факторы лидерства в организационных условиях.
- Основные качества современного менеджера, как представителя управленческой деятельности.
- Психологические особенности современного лидерства: где границы?
- Идеальный руководитель глазами обывателя.
- Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.
- Мацусита: Уроки выдающегося предпринимателя XX века.
- 40 уроков для предпринимателя нового типа.
- Антиуправление бизнесом или как не разрушить бизнес, улучшая его качество?
- Антиуправление бизнесом: как не разрушить бизнес, улучшая его качество.
- Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ.
- Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра.
- Значение постановки целей.
- Технология поиска жизненных целей
- ...

**Пример вопросов для опроса (фрагмент):**

- Каким образом можно усилить свои позиции по лидерским качествам?
- Какого менеджера можно назвать неуспешным? Почему?
- Перечислите ключевые и наиболее востребованные качества для современного лидера в условиях государственного или муниципального управления.
- Укажите особенности интеллектуальной организации.
- Какими обязательными и желательными навыками и умениями должен обладать лидер, чтобы эффективно руководить в интеллектуальной организации.
- Какие методы расстановки приоритетов вы знаете?
- На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?

- Когда целесообразно использовать метод многокритериальной оценки?
- Как можно выделить наиболее приоритетные цели? Какой способ подходит для этого более всего? Почему вы так считаете?
- В чем основная идея расстановки приоритетов по принципу 80/20?
- ...

### **Пример тем презентаций (фрагмент):**

- Лидерство в современных реалиях рыночной экономики.
- «Большая пятерка» факторов личности в лидерстве.
- Влияние личности на установки и поведение: локус контроля.
- Власть и влияние как основные факторы лидерства.
- Н. Макиавелли: технология власти и лидерства.
- Управление личной карьерой.
- Определение жизненных целей.
- Планирование карьеры.
- Технология успеха на новой работе.
- Время и принципы его эффективного использования.
- Принятие решений о приоритетах.
- Планирование личной работы.
- Делегирование полномочий.
- Методы рационализации личного труда.
- Коммуникации в работе и в жизни.
- Искусство убеждения.
- Публичное выступление.
- Деловое общение.
- Подготовка и проведение деловых совещаний.
- Самоорганизация здоровья.
- ...

### **Пример тем доклада (реферата) (фрагмент):**

- Теория обмена.
- Модель вертикального двойного соединения.
- Атрибутивные теории.
- Теории преобразующего лидерства.
- Теория социального научения.
- Лидерство при проведении изменений.
- Самомаркетинг.
- Влияние личных особенностей на выбор карьеры.

- Управление профессиональной карьерой.
- Адаптация в коллективе.
- Освоение новой работы.
- Закрепление успеха.
- Значение фактора времени.
- Типичные ошибки.
- Принципы эффективного использования времени.
- Правила личной организованности и самодисциплины.
- Методы учета и анализа использования времени.
- Значение, особенности и виды принимаемых решений.
- Методы принятия решений.
- Принцип Парето как основа принятия собственных решений.
- Формулирование целей.
- Истоки эффективного управления временем.
- Система планирования личного труда.
- Техника планирования личного времени.
- Умение слушать собеседника.
- Разговор по телефону.
- Служебная командировка.
- Подготовка и проведение деловой беседы.
- Правила проведения переговоров.
- Национальные стили ведения переговоров.
- Виды деловых совещаний.
- Подготовка совещания.
- Проведение совещания.
- Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний.
- ...

#### **Пример тем эссе (фрагмент):**

- Эволюция стилей лидерства по К. Левину;
- "Стилевая бедность" в лидерстве как показатель "стилевой некомпетентности" руководителя;
  - Исследования университета штата Огайо: практика применения теории лидерства в современной деловой среде;
  - Исследования Мичиганского университета: практика применения теории лидерства в современной деловой среде;
  - Координационная сетка лидерства Р. Блэйка и Дж. Моутон: практика применения теории лидерства в современной деловой среде;

- Специфика лидерства при реализации партисипативного управления;
- Вклад Р. Лайкерта в теорию лидерства;
- Виды убеждающих воздействий
- Подготовка к выступлению.
- Техника выступления.
- Основы ораторского мастерства.
- Самоанализ качества выступления.
- Значение делового общения.
- План и распорядок рабочего дня.
- Основы делегирования.
- Основные цели и ситуации делегирования.
- Преимущества и недостатки делегирования.
- Работа над текстом.
- Тренировка памяти.
- ...

#### **Пример тестовых вопросов (фрагмент):**

**1. Какие значения имеет слово «лидер» в русском языке? (укажите неверный ответ):**

- 1) ведущий, руководитель
- 2) спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании
- 3) едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером)
- 4) капитан судна

**2. В чем заключается отличие менеджера от лидера:**

- 1) менеджер делает дело правильно
- 2) менеджер делает правильное дело
- 3) менеджер делает все правильно и креативно
- 4) менеджер превращает решения в реальность и работает по своим целям

**3. Какие роли в процессе производства не выполняет руководитель:**

- 1) роли, связанные с принятием решений
- 2) межличностные роли
- 3) социальные роли
- 4) информационные роли

**4. Что представляет собой лидерство в современном обществе?**

1) способ построения власти, основанный на интеграции различных социальных слоев (групп) посредством специфических механизмов вокруг выдвигаемой лидером программы решения различных проблем и задач общественного развития

2) индивид, обладающий наиболее ярко выраженными, полезными (с точки зрения внутригруппового интереса) качествами, благодаря которым его деятельность оказывается наиболее продуктивной

3) сознательное объединение людей для достижения определенных целей

4) объединение индивидов, в котором на поведение и деятельность одного участника воздействует поведение и деятельность других участников.

### **5. Какие основные факторы не характеризуют стиль руководства?**

1) Требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента

2) Специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя

3) Окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами

4) уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями

### **Пример кейса (фрагмент):**

**Кейс №1** Игорь закончил первый курс обучения в университете. Летом он решил поработать на самой большой фабрике в родном городе. В первый рабочий день начальник склада определил его в небольшую бригаду, которая отвечала за погрузку и разгрузку транспорта, привозившего на фабрику материалы и увозившего готовую продукцию.

После двух недель работы Игорь с удивлением заметил, насколько мал объем выполняемой бригадой работы. Казалось, они только и делают, что стоят и разговаривают, а иногда даже прячутся, когда надо что-то сделать. Часто оказывалось, что Игорь один разгружает грузовик в то время, как другие члены бригады где-нибудь слоняются. Когда Игорь посетовал на это своим сослуживцам, они дали понять, что если ему что-то не нравится, он может уйти, но если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. Хотя Игорь был сознательно исключен из жизни коллектива (он не проводил перерывы с остальными рабочими, а по пятницам не пил пиво вместе с ними в баре напротив фабрики), вчера он подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу. Платят неплохо, вот я и не слоняюсь без дела. Через несколько недель я опять поеду в университет, и мне бы хотелось получше всех вас узнать. Но, честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы, ребята». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

*Вопросы к кейсу:*

- Объясните возможные причины формирования такой команды.
- Каковы основные неформальные роли членов бригады и Игоря? Какой был статус Игоря в группе? Почему?

**Кейс №2** 1. В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

2. Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация

на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

**3.** После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

**4.** Ваша подчиненная - дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете?

**Ответ на первых 4 ситуации:**

Подобные кейсы позволяют руководителям подробно рассмотреть часто встречающиеся в управленческой практике сложные ситуации:

- связанные с формированием мотивации или управлением карьерой сотрудника (ситуация 1);
- касающиеся решения вопросов удержания специалиста в компании на длительный срок (т. е. работа с контрпредложениями) или на период поиска замены (ситуация 2);
- заключающиеся в поиске способа передачи информации и выбора канала восприятия данных (ситуация 3);
- требующие четкого выделения проблемы и предоставления руководителем обратной связи подчиненным (ситуация 4).

**Тренинг. Пример деловой (организационно-мыслительной) игры (фрагмент):**

**№1** Организационно-мыслительная игра: «Геометрические фигуры». Для проведения игры нужна веревка, концы которой завязываются, образуя кольцо. Длина веревки зависит от количества участников игры. Ребята встают в круг и берутся двумя руками за веревку. Задание для группы: как можно быстрее с закрытыми глазами, не выпуская из рук веревки, построить геометрические фигуры: треугольник, квадрат, звезду, шестиугольник и т.д. Сначала возникает пауза и полное бездействие ребят, затем кто-то из участников берет на себя инициативу, предлагает вариант решения поставленной задачи, руководя действиями. На том же принципе - обязательном проявлении лидера для осуществления совместной групповой деятельности построены и следующие диагностические игры.

**№2** Упражнения для отработки навыка Презентация [Диагностическая игра "Лавка талисманов"](#)

**Тип игры:** диагностика (построение команды, мотивация, распределение ролей в команде)

В игре участвуют группа полностью

Размер группы 15-30 человек

**Длительность:** 20-60 минут (в зависимости от размеров группы)

**Реквизит:** 2 листа ватмана, маркеры

### **Инструкция тренера:**

«Вашему городу сегодня особенно повезло — в него приехала лавка уникальных древних талисманов. Сотни лет я являюсь продавцом этой лавки и сейчас расскажу вам о необыкновенных товарах, которые вы можете приобрести в ней».

Далее тренер рисует на ватмане символы (либо использует заготовку) и поясняет их значение (лучше выучить, а не читать по бумажке) — см. «Вспомогательные материалы».

«Но у нашей лавки особые правила: один человек может приобрести для себя только один талисман — самый нужный. Не беспокойтесь, один и тот же талисман могут выбрать несколько человек — хватит на всех».

Тренер дает участникам минуту-две подумать и предлагает каждому озвучить свой выбор.

Лучше всего на отдельной заготовке нарисовать таблицу из трех столбцов. Столбец 1 — имя участника, 2 — выбранный символ. Столбец 3 не заполняется, пока все участники не сделают свой выбор.

«Как вы сами понимаете, если бы я отдавал мои товары всегда бесплатно, то я бы давно разорился. Бизнес есть бизнес. Но у меня особые правила, так же как и товар не простой. За каждый талисман вы должны заплатить своим лучшим умением — что вы умеете делать лучше всего?».

Здесь для участников следует особо подчеркнуть, что расплатившись за талисман, они не лишаются своего качества, а лишь научат/одарят им и торговца.

Тренер-«торговец» решает, принимает или не принимает ли он в качестве оплаты то или иное умение: «лучше всех составлять пресс-релизы», «дар убедить в разговоре любого человека» и т.д. Следует ориентироваться на тематику тренинга, решая, имеет ли умение отношение к теме, для которой делается тестирование. Умения, принятые в качестве оплаты, записываются в третью колонку таблицы.

#### ***Интерпретация символов для тренера (символы можно добавлять):***

«Золотая монета с изображением солнца»: мотивация — материальная.

«Серебряная ладонь»: мотивация — отношения в коллективе.

«Алмазная лестница»: мотивация — карьерный рост.

«Изумрудная книга»: мотивация — профессиональный рост.

«Рубиновый факел»: мотивация — самореализация, отсутствие рутины.

«Платиновые часы»: мотивация — гибкий график работы.

#### ***Возможные варианты игры***

Игру можно использовать для определения потребностей в обучении, присвоив талисманам право наделять владельца тем или иным навыком (например, при планировании публичных акций — «способность оформлять тексты» и т.д.), тем

самым вы получите информацию, какую работу человек готов выполнять при условии, если его дополнительно обучат.

«Оплата» талисмана в данном случае также может быть учтена при планировании, если вы попросите расплатиться умением, которое имеет отношение к связям с общественностью. Это то, чему не надо учить — человек и так уже это прекрасно умеет и готов этим «платить».

В принципе, игру (ее символы) можно адаптировать к любой тематике.

### ***Рекомендации для ведущего***

Если участник отказывается напрямую выбрать тот или иной символ — не давите, для вас это сигнал отдельно поработать с сотрудником.

Нельзя позволять выбирать более одного талисмана сразу, как бы ни хотелось, человек должен сделать окончательный выбор, иначе картина будет смазанной.

Игра для большой группы может занять слишком много времени. При планировании больших мероприятий и использовании игры для выбора наиболее эффективных умений сотрудников лучше разделить на несколько групп по 15-20 человек.

Можно заранее сделать из плотного картона нужные символы. Но вам придется сделать каждый символ в количестве, равном числу участников игры, так как один символ может выбрать почти вся группа (бывали прецеденты). Когда участник «расплатился» умением, ему вручается выбранный им символ.

### ***Вопросы для обсуждения результатов с группой***

При обучении группы менеджеров с помощью этой игры можно продемонстрировать основные ведущие мотивации:

Можно ли сказать, что это единственная ваша мотивация?

Если бы у вас была возможность выбрать еще один талисман, какой бы вы выбрали?

Были ли некоторые способности персонала, которыми с вами «расплатились», неожиданными для вас?

Как вы можете использовать эту информацию в дальнейшей работе?

### ***Вспомогательные материалы***

Значения символов:

«Золотая монета с изображением солнца» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать за свою работу наиболее высокое вознаграждение.

«Серебряная ладонь» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать работу в комфортном, дружеском коллективе.

«Алмазная лестница» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать работу, которая будет содействовать его карьерному росту.



«Изумрудная книга» — этот талисман дает своему владельцу возможность на любой работе получать наиболее полезное обучение.

«Рубиновый факел» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать и делать творческую работу.

«Платиновые часы» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать возможность делать свою работу в наиболее удобное время.

**Источник:** Консалтинг-центр «ШАГ» (Москва) при описано и доработано К. Кононович, НОУДОВ «Северо-западная Народная Академия» (Великий Новгород)

Доклад (реферат)	А (90-100%)	Тема доклада (реферата) является актуальной соответствует тематике и находится в поле интересов изучаемой дисциплины. Тема доклада (реферата) полностью раскрыта: указана актуальность, цель, задачи, объект и предмет. Проанализировано более 10 актуальных источников: нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания, открытые базы данных. Материалы доклада (реферата) презентованы на высоком качественном уровне. Обучающимся были даны ответы на все основные и дополнительные (уточняющие) вопросы;
	В (82-89%)	Тема доклада (реферата) в целом является актуальной соответствует тематике и находится в поле интересов изучаемой дисциплины. Тема доклада (реферата) полностью раскрыта: указана актуальность, цель, задачи, объект и предмет. Проанализировано 7-10 актуальных источников: нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания, открытые базы данных. Материалы доклада (реферата) презентованы на хорошем качественном уровне. Обучающимся были даны ответы на все основные и большинство дополнительных (уточняющих) вопросов;
	С (75-81%)	Тема доклада (реферата) в целом является актуальной соответствует тематике и находится в поле интересов изучаемой дисциплины. Тема доклада (реферата) раскрыта не полностью: могут быть не точными или отсутствовать вовсе - актуальность, цель, задачи, объект и предмет. Проанализировано 3-6 актуальных источников: нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания, открытые базы данных. Материалы доклада (реферата) презентованы на бумажном носителе с незначительными замечаниями по текущей редакции текста. Обучающимся были частично даны ответы на основные и дополнительные (уточняющие) вопросы, некоторые из них вызвали затруднение, логика изложения материала не всегда была последовательна;
	D (67-74%)	Тема доклада (реферата) не отвечает большинству целей/задач обучения по дисциплине. Тема доклада (реферата) раскрыта слабо: отсутствует большинство опорных позиций - актуальности, цели, задач, объекта и предмета.

Презентация		Проанализировано менее 3 источников, среди которых доминирует информация из открытых баз данных. Материалы доклада (реферата) презентованы на бумажном носителе, требуют технической, логической и стилистической редактуры. У обучающегося наблюдалось значительное затруднение при ответах на основные дополнительные (уточняющие) вопросы, некоторые из них вызывали значительное затруднение. Речь обучающегося не последовательна, сбивчива с отсутствием логических переходов и связей;
	Е (60-66%)	Тема доклада (реферата) отвечает цели/задачам обучения по дисциплине частично или находится в смежных областях. Тема доклада (реферата) раскрыта частично: отсутствуют практически все опорные позиции - актуальности, цели, задач, объекта и предмета. Проанализировано менее 3 источников, среди которых доминирует информация из открытых баз данных, или источники не указаны вовсе. Материалы доклада (реферата) презентованы на бумажном носителе, требуют существенной технической, логической и стилистической редактуры. У обучающегося наблюдалось большое затруднение при ответах на основные вопросы, некоторые из них оставались без ответа; дополнительные вопросы, как правило не задаются. Речь обучающегося не последовательна, сбивчива с отсутствием логических переходов и связей;
	Ф (менее 60%)	Тема доклада (реферата) не отвечает цели/задачам обучения по дисциплине. Проанализированы источники смежных дисциплинарных областей, среди которых доминирует информация из открытых баз данных; источники могут быть не указаны вовсе. Материалы доклада (реферата) презентованы на бумажном носителе, требуют полной технической, логической и стилистической редактуры; текст может быть не представлен. Обучающийся неудовлетворительно демонстрирует знания/умения/навыки через ответы на основные вопросы. Речь обучающегося не последовательна, сбивчива с отсутствием логических переходов и связей.
	А (90-100%)	Информационное пространство логически, структурно и технически выдержано, выстроено в актуальном/проблемном ключе: цель и задачи соответствуют заявленной теме. Демонстрируемый материал отличается авторским видением и исполнением: присутствует аргументированность основных декларативных выкладок, привлекаются к анализу разнообразные источники информации. Источники информационного заимствования корректны, актуальны, тематически обоснованны. Редактура работы выполнена на высоком качественном уровне. Обучающимся были раскрыты все основные и даны ответы на дополнительные (уточняющие) вопросы;
	В (82-89%)	Информационное пространство логически, структурно и технически выдержано, выстроено в актуальном/проблемном ключе: цель и задачи соответствуют заявленной теме. Демонстрируемый материал отличается авторским видением

		и исполнением: присутствует аргументированность большинства основных декларативных выкладок, привлекаются к анализу разнообразные источники информации. Источники информационного заимствования в большинстве своем корректны, актуальны, тематически обоснованны. Редактура работы выполнена на хорошем качественном уровне. Обучающимся были раскрыты все основные и даны ответы на большинство дополнительных (уточняющих) вопросов;
	С (75-81%)	Информационное пространство наблюдает логические противоречия, преимущественно выстроено в теоретизированном ключе: цель и задачи соответствуют заявленной теме. Демонстрируемый материал частично сопровождается отдельными комментариями авторского видения. К анализу недостаточно привлечены актуальные тематические источники информации. Редактура работы требует правки. Обучающимся были частично даны ответы на основные и дополнительные (уточняющие) вопросы, некоторые из них вызывали затруднение, логика изложения материала не всегда была последовательна;
	D (67-74%)	Информационное пространство наблюдает логические противоречия, стилистически не выдержано, демонстрирует некорректные логические переходы: цель и задачи частично соответствуют заявленной теме. Демонстрируемый материал практически не сопровождается комментариями. К анализу недостаточно привлечены актуальные тематические источники информации. Редактура работы требует технической, стилистической правки. Обучающимся были частично даны ответы на основные вопросы, большинство из них вызывало затруднение. Речь обучающегося не последовательна, сбивчива с отсутствием логических переходов и связей;
	E (60-66%)	Информационное пространство структурно не выдержано: нет логических переходов: цель и задачи отдаленно соответствуют заявленной теме. Демонстрируемый материал не сопровождается комментариями, носит фрагментарный характер. К анализу не привлечены тематические источники информации. Редактура работы требует значительной технической, стилистической правки. У обучающегося наблюдалось большое затруднение при ответах на основные вопросы, некоторые из них оставались без ответа; дополнительные вопросы, как правило не задаются. Речь обучающегося не последовательна, сбивчива с отсутствием логических переходов и связей;
	F (менее 60%)	Информационное пространство не отвечает цели/задачам обучения по дисциплине или не представлено вовсе. Проанализированы источники, не представляющие ценность; источники могут быть не указаны вовсе. Обучающийся неудовлетворительно демонстрирует знания/умения/навыки через ответы на основные вопросы по характеру самого

		задания. Речь обучающегося не последовательна, сбивчива с отсутствием логических переходов и связей.
Опрос	A (90-100%)	Обучающийся принял активное участие в обсуждении ряда вопросов в перечне заданий; активно сотрудничал с преподавателем и своими сокурсниками (оппонировал, дополнял пр.); предлагал и обосновывал (аргументировал) с последующим выбором из перечня альтернатив; подводил промежуточный и результирующий итог;
	B (82-89%)	Обучающийся принял активное участие в обсуждении ряда вопросов в перечне заданий; довольно часто сотрудничал с преподавателем и своими сокурсниками (оппонировал или дополнял); предлагал и обосновывал (аргументировал) с последующим выбором из перечня альтернатив; подводил промежуточный и результирующий итог; имел незначительные погрешности при ответе на вопросы;
	C (75-81%)	Обучающийся в процессе обсуждения ряда вопросов сотрудничал с преподавателем или своими сокурсниками, однако инициативы не проявлял; предложения носили косвенный характер, часто без обоснования (аргументации); подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел ряд погрешностей и ошибок при ответе на вопросы;
	D (67-74%)	Обучающийся в процессе обсуждения ряда вопросов отвечал на прямые вопросы преподавателя, инициативы не проявлял; предложения носили ограниченный и косвенный характер, часто без обоснования (аргументации); подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел ряд погрешностей и ошибок при ответе на вопросы;
	E (60-66%)	Обучающийся пассивно отнесся к заданию; в процессе обсуждения ряда вопросов крайне редко косвенно отвечал на прямые вопросы преподавателя; предложений и пр. комментариев не высказывал; подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел ряд существенных погрешностей и ошибок при ответе на минимальное количество вопросов;
	F (менее 60%)	Обучающийся пассивно отнесся к заданию; в процессе обсуждения ряда вопросов на прямые вопросы преподавателя последовал неправильный ответ (или отсутствовал); предложений и пр. комментариев не высказывал; подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел ряд критических погрешностей и ошибок при ответе на минимальное количество вопросов;
Тест	A (90-100%)	По результатам теста обучающийся правильно ответил на 90-100% вопросов от общего объема задания;
	B (82-89%)	По результатам теста обучающийся правильно ответил на 82-89% вопросов от общего объема задания;

Эссе	C (75-81%)	По результатам теста обучающийся правильно ответил на 75-81% вопросов от общего объема задания;
	D (67-74%)	По результатам теста обучающийся правильно ответил на 67-74% вопросов от общего объема задания;
	E (60-66%)	По результатам теста обучающийся правильно ответил на 60-66% вопросов от общего объема задания;
	F (менее 60%)	По результатам теста обучающийся правильно ответил на 0-59% вопросов от общего объема задания;
	A (90-100%)	Предусматривается представление материалов в надлежащем виде (печатная или рукописная версия); информационное поле имеет логически и стилистически обоснованную структуру и содержание, выдержана в рамках поставленных учебных целей и задач; текст, по существу, отражает авторское видение по конкретному поводу или предмету; отличается аргументированностью и доказательностью приводимых позиций; список использованных источников является актуальным и профессионально пригодным;
	B (82-89%)	Предусматривается представление материалов в надлежащем виде (печатная или рукописная версия), может требоваться незначительная редакторская правка; информационное поле имеет логически и стилистически обоснованную структуру и содержание, выдержана в рамках поставленных учебных целей и задач; текст по существу отражает авторское видение по конкретному поводу или предмету с небольшими погрешностями; отличается аргументированностью и доказательностью большинства приводимых позиций; список использованных источников является актуальным и профессионально пригодным;
	C (75-81%)	Предусматривается представление материалов в надлежащем виде (печатная или рукописная версия), может требоваться незначительная редакторская правка; информационное поле наблюдает нестабильность логики построения структуры и содержания, встречаются стилистические ошибки; учебные цели и задачи отражены частично; текст по существу теоретизирован, элементы авторского видения по конкретному поводу или предмету с небольшими погрешностями; аргументация большинства приводимых позиций выборочна; список использованных источников является актуальным и профессионально допустимым;
	D (67-74%)	Предусматривается представление материалов в надлежащем виде (печатная или рукописная версия), требуется значительная редакторская правка; информационное поле наблюдает нестабильность и слабость логики построения в структуре и содержании, встречаются стилистические ошибки;

Аналитическая записка		учебные цели и задачи отражены частично; текст по существу теоретизирован, элементы авторского видения являются демагогией; аргументация большинства приводимых позиций выборочна или отсутствует; список использованных источников является не актуальным;
	Е (60-66%)	Предусматривается представление материалов в надлежащем виде (печатная или рукописная версия), требуется значительная редакторская правка; информационное поле наблюдает нестабильность и слабость логики построения в структуре и содержании, встречаются значительные стилистические ошибки; учебные цели и задачи отражены частично и поверхностно; текст по существу носит фрагментарный характер, элементы авторского видения представлены слабо; аргументация большинства приводимых позиций выборочна (или отсутствует), зачастую ошибочна; список использованных источников является не актуальным (или отсутствует);
	Ф (менее 60%)	Представление материалов в ненадлежащем виде (или отсутствует), требуется значительная редакторская правка; информационное поле с грубыми нарушениями логики построения структуры и содержания, стилистические ошибки; учебные цели и задачи не раскрыты; текст по существу носит фрагментарный характер, элементы авторского видения представлены слабо; аргументация большинства приводимых позиций выборочна (или отсутствует), зачастую ошибочна; список использованных источников является не актуальным (или отсутствует);
	А (90-100%)	Тема аналитической записки является актуальной и находится в поле интересов изучаемой дисциплины. Материал для описываемой ситуации изложен публицистическим или научным стилем с отражением специфики излагаемого материала. Работа описывает событие или явление, указывает (анализирует) причинно-следственную связь происходящих событий, описывает (приводит) примеры практики бизнеса или альтернатив развития. Основные тезисы темы представлены и обстоятельно рассмотрены, промежуточные выводы аргументированы. Текст работы предусматривает разъяснение (расшифровку) профессиональных терминов и не типичных словосочетаний посредством концевых сносок. Привлечено более 10 актуальных источников информации: нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания (приоритет), открытые базы данных. Материалы аналитической записки представлены на высоком качественном уровне, в срок;

	В (82-89%)	Тема аналитической записки в целом является актуальной и находится в поле интересов изучаемой дисциплины. Материал для описываемой ситуации изложен публицистическим или научным стилем с отражением специфики излагаемого материала. Работа описывает событие или явление, указывает (анализирует) причинно-следственную связь происходящих событий, описывает (приводит) примеры практики бизнеса или альтернатив развития. Основные тезисы темы представлены и обстоятельно рассмотрены, промежуточные - выводы аргументированы, могут наблюдаться незначительные погрешности. Текст записки предусматривает разъяснение (расшифровку) профессиональных терминов и не типичных словосочетаний посредством концевых сносок. Привлечено 7-10 актуальных источников информации: нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания (приоритет), открытые базы данных. Материалы аналитической записки представлены на хорошем качественном уровне, в срок;
	С (75-81%)	Тема аналитической записки в целом является актуальной и находится в поле интересов изучаемой дисциплины. Материал для описываемой ситуации изложен публицистическим или научным стилем. Работа, в большинстве своем, описывает событие или явление, указывает (анализирует) причинно-следственную связь происходящих событий, описывает (приводит) примеры практики бизнеса или альтернатив развития. Основные тезисы темы представлены частично, рассмотрены, промежуточные выводы аргументированы, могут наблюдаться незначительные погрешности. Текст записки лишь частично предусматривает разъяснение (расшифровку) профессиональных терминов и не типичных словосочетаний посредством концевых сносок. Привлечено 3-6 актуальных источников информации: нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания, открытые базы данных. Материалы аналитической записки представлены в срок, с незначительными замечаниями по текущей редакции текста;
	D (67-74%)	Тема аналитической записки не отвечает большинству целей/задач обучения по дисциплине (или находится в смежных областях). Основные тезисы темы представлены частично, субъективно, промежуточные выводы в большинстве не аргументированы, наблюдаются погрешности логических переходов и связей. Профессиональная лексика практически не привлекается, не расшифровывается. Привлечено 3-6 актуальных источников информации:

Кейс		нормативно-методические документы (при необходимости), учебная и научная литература, периодические издания, открытые базы данных. Материалы аналитической записки представлены в срок (или с нарушением), требуют технической, логической и стилистической редактуры;
	Е (60-66%)	Тема аналитической записки не отвечает большинству целей/задач обучения по дисциплине (или находится в смежных областях). Основные тезисы темы представлены частично, субъективно, промежуточные выводы в большинстве не аргументированы (или отсутствуют), наблюдается несоответствие логики изложения и структуры текста. Профессиональная лексика не привлекается (или единично), не расшифровывается. Привлечено менее 3 источников информации, среди которых доминируют открытые базы данных (или источники не указаны вовсе). Материалы аналитической записки представлены в срок (или с нарушением), требуют значительной технической, логической и стилистической редактуры;
	Ф (менее 60%)	Тема аналитической записки не отвечает большинству целей/задач обучения по дисциплине (или находится в смежных областях). Обучающийся неудовлетворительно демонстрирует знания/умения/навыки через рассмотрение приводимых тезисов по существу основного вопроса. Основные тезисы темы представлены фрагментарно, субъективно, промежуточные выводы в большинстве не аргументированы (или отсутствуют), наблюдается разрыв логики изложения и общей структуры текста. Профессиональная лексика не привлекается, не расшифровывается. Привлечено менее 3 источников информации, среди которых доминируют открытые базы данных (или источники не указаны вовсе). Материалы аналитической записки представлены в срок (или со значительным нарушением), требуют полного пересмотра в технической, логической и стилистической редакции текста;
	А (90-100%)	Ответ на задачу придерживается публицистического, научного или официально-делового стиля изложения. Ответ на задачу выдержан в тезисах, раскрывает (анализирует) причинно-следственную связь описываемых процессов или явлений в приводимой конкретной ситуации, предлагает актуальные альтернативы разрешения выделенных проблем; выводы носят последовательный и аргументированный и объективный характер. Обучающийся свободно оперирует профессиональными терминами и определениями, ссылается на значимые информационные источники;
	В (82-89%)	Ответ на задачу придерживается публицистического, научного



	или официально-делового стиля изложения. Ответ на задачу выдержан в тезисах, раскрывает (анализирует) причинно-следственную связь описываемых процессов или явлений в приводимой конкретной ситуации, предлагает стандартный набор актуальных альтернатив разрешения выделенных проблем; выводы носят последовательный и аргументированный и объективный характер. Обучающийся с небольшим затруднением оперирует профессиональными терминами и определениями, ссылается на значимые информационные источники;
C (75-81%)	Ответ на задачу придерживается публицистического или официально-делового стиля изложения. Ответ на задачу выдержан в тезисах, частично раскрывает (анализирует) причинно-следственную связь описываемых процессов или явлений в приводимой конкретной ситуации; предлагает стандартный и теоретизированный набор альтернатив разрешения выделенных (второстепенных) проблем; выводы носят последовательный (частично аргументированный) характер; присутствует доля субъективизма. Обучающийся с затруднением оперирует профессиональными терминами и определениями, редко ссылается на значимые информационные источники;
D (67-74%)	Ответ на задачу не придерживается публицистического или официально-делового стиля изложения (может быть отмечено присутствие элементов разговорного). Ответ на задачу не выдержан в тезисах, не последователен, лишь частично раскрывает (анализирует) причинно-следственную связь описываемых процессов или явлений в приводимой конкретной ситуации (может не содержать анализа); предлагает ограниченный стандартный и теоретизированный набор альтернатив разрешения выделенных (второстепенных) проблем; выводы носят непоследовательный и не аргументированный характер; присутствует большая доля субъективизма, демагогии. Обучающийся с большим затруднением оперирует профессиональными терминами и определениями (или не привлекает их вовсе), не ссылается на значимые информационные источники;
E (60-66%)	Ответ на задачу не придерживается официально-делового стиля изложения (может быть отмечено присутствие жаргонизмов, элементов разговорного). Ответ на задачу не выдержан в тезисах, не последователен и не логичен, поверхностно раскрывает причинно-следственную связь описываемых процессов или явлений в приводимой конкретной ситуации, как правило не содержит анализа; не предлагает значимых альтернатив разрешения выделенных

		<p>проблем; выводы носят непоследовательный и не аргументированный характер (или могут отсутствовать); присутствует большая доля субъективизма, демагогии. Обучающийся с большим затруднением оперирует профессиональными терминами и определениями (или не привлекает их вовсе), не ссылается на значимые информационные источники;</p>
	F (менее 60%)	<p>Ответ на задачу не придерживается официально-делового стиля изложения, может быть отмечено присутствие жаргонизмов, элементов разговорного (или не представлен вовсе). Ответ на задачу не выдержан в тезисах, не последователен и не логичен, не раскрыты причинно-следственные связи описываемых процессов или явлений в приводимой конкретной ситуации (или выделены ошибочно), не содержит анализа; не предлагает значимых альтернатив разрешения выделенных проблем (или не предлагает вовсе); выводы носят непоследовательный и не аргументированный характер (или могут отсутствовать); присутствует большая доля субъективизма, демагогии. Обучающийся не верно оперирует профессиональными терминами и определениями (или не привлекает их вовсе), не ссылается на значимые информационные источники.</p>
Тренинг	F (менее 60%)	<p>Обучающийся принял активное участие в обсуждении ряда вопросов в перечне заданий к игре; активно сотрудничал с преподавателем и своими сокурсниками (оппонировал, дополнял пр.); предлагал и обосновывал (аргументировал) с последующим выбором из перечня альтернатив; подводил промежуточный и результирующий итог; демонстрировал отдельные лидерские качества при групповом принципе работы;</p>
	A (90-100%)	<p>Обучающийся принял активное участие в обсуждении ряда вопросов в перечне заданий к игре; довольно часто сотрудничал с преподавателем и своими сокурсниками (оппонировал или дополнял); предлагал и обосновывал (аргументировал) с последующим выбором из перечня альтернатив; подводил промежуточный и результирующий итог; имел незначительные погрешности в условиях группового принципа работы;</p>
	B (82-89%)	<p>Обучающийся в процессе обсуждения ряда вопросов игры сотрудничал с преподавателем или своими сокурсниками, однако инициативы не проявлял; предложения носили посредственный характер, часто без обоснования (аргументации); подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел незначительные погрешности в условиях группового</p>

		принципа работы;
	С (75-81%)	Обучающийся в процессе обсуждения ряда вопросов игры отвечал только на прямые вопросы преподавателя, инициативы не проявлял; предложения носили ограниченный и косвенный характер, часто без обоснования (аргументации); подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел незначительные погрешности в условиях группового принципа работы;
	D (67-74%)	Обучающийся пассивно отнесся к заданию к игре; в процессе обсуждения ряда вопросов крайне редко косвенно отвечал на прямые вопросы преподавателя; предложений и пр. комментариев не высказывал; подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел значительные погрешности в условиях группового принципа работы;
	E (60-66%)	Обучающийся пассивно отнесся к заданию в игре; в процессе обсуждения ряда вопросов на прямые вопросы преподавателя последовал неправильный ответ (или отсутствовал); предложений и пр. комментариев не высказывал; подведение итогов (промежуточный и результирующий) вызывало затруднение; имел значительные погрешности в условиях группового принципа работы;

## 1.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена в 7 семестре.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации, предусматривается:

Вопросы к экзамену

## 1.3. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Управление временем для целей личной эффективности. Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?
2. Целеполагание в системе повышения личной эффективности. Приведите практический пример реализации концепции.
3. Способы определения «наших» ценностей в организации. В чем суть каждого способа?
4. «ключевые области» повышения личной эффективности. Какие современные области должны быть в карте делового человека.
5. SMART – цели. Приведите практический пример реализации концепции.
6. «поглотителями» времени в тайм – менеджменте. Приведите практический пример управления поглотителями времени.

7. Хронометраж: шаги (алгоритм) техники полного хронометража, ключевые показатели, основные трудности ведения хронометража. Как их можно преодолеть?
8. Планирование и для чего оно нужно: определение ,виды, формы, формат реализации.
9. Планирование: отличия контекстного планирования, жесткого планирования от гибкого. Как вы думаете, какой из видов планирования дает больше преимуществ? Почему?
10. Результат – ориентированное планирование: шаги составления, «горизонты планирования». В чем главная идея этой технологии, что лежит в основе?
11. Бюджетирование рабочего времени. В чем отличие обзора от плана? На какие группы можно разделить все инструменты обзора? В чем особенности каждой группы инструментов?
12. Преимущества двухмерного графика как инструмента обзора. Виды двухмерных графиков.
13. Смысл расстановки приоритетов. Как используется принцип Парето при планировании времени на задачи?
14. Суточные биоритмы в распределении рабочей нагрузки. Каким правилам нужно следовать, чтобы отдых в течение рабочего дня стал эффективным? Назовите их.
15. Взаимосвязь предпринимательства, менеджмента и лидерства в современной организации: связи, виды проявления.
16. Власть, влияние, полномочия, как элементы лидерства: определение, состав, виды, источники возникновения.
17. Типология лидерства (по способу выдвижения, по содержанию деятельности, по характеру деятельности, по направлению деятельности, по стилю реализации власти).
18. Основные определения лидерства. Элементы лидерства: лидер, последователи, хозяйственники, собственники, ситуация, задача, группа. Приоритетность элементов лидерства.
19. Эволюция руководителей XX и XXI века: общие черты и ключевые различия.
20. Формальное и не- лидерство и руководство. Типы неформального лидерства.
21. Классическая теория лидерства, теория черт и теория героев.
22. Эволюция личностного подхода в лидерстве, сущностные особенности постгероистической концепции: основные качества лидера XXI века.
23. Эволюция личностного подхода в лидерстве XXI века: лидерство 5го уровня.
24. Эволюция личностного подхода в лидерстве XXI века: концепция интерактивного лидерства.
25. Классические теории лидерства: особенности поведенческого подхода в лидерстве.
26. Стилль управления как критерий определения стилия лидерства, классификация стилей.
27. Противоречия авторитарного лидерства и инновационного менеджмента. Алгоритм выбора рациональных стилей управления.
28. "Стилевая бедность": определение, сущностные особенности, причины возникновения.

29. Современные разновидности стилей лидерства. Система стилеобразующих факторов. Формирование стиля лидерства. Комплексность стиля. Единичные, особенные и общие факторы. Фирменный стиль лидерства.
30. Поведенческий подход в лидерстве: основные результаты исследований природы лидерства университета штата Огайо.
31. Поведенческий подход в лидерстве: основные результаты исследований природы лидерства Мичиганского университета.
32. Поведенческий подход в лидерстве: основные результаты исследований Р. Лайкерта, принцип расчета либерально-авторитарного коэффициента.
33. Поведенческий подход в лидерстве: основные результаты исследований природы лидерства Техасского университета. Координационная сетка лидерства Р. Блэйка и Дж. Моутон.
34. Процессинговый подход в лидерстве: транзакционное лидерство и его особенности.
35. Преобразующее (трансформационное) лидерство и его особенности. Групповой характер преобразующего лидерства. Возрастные особенности преобразующего лидерства.
36. Процессинговый подход в лидерстве: сравнительная характеристика (по параметрам) транзакционного и трансформационного лидерства.
37. Харизматическое лидерство: определение, элементы, источники получения. Виды харизматического лидерства.
38. Обслуживающее лидерство: определение, основные положительные качества обслуживающего лидера.
39. Концепция морального лидерства и ее связь с моральными обязанностями руководителя. Шесть этических моделей лидерства.
40. Концепция вертикальной парной связи Г.Грина, значение терминов ролевых отношений для процессингового подхода в лидерстве.
41. Идея ситуационного подхода в лидерстве с позиции современного менеджмента XXI века.
42. Ф. Фидлер и его вклад в ситуационный подход идентификации процесса лидерства: заслуги и критика шкалы качеств наименее предпочитаемого сотрудника.
43. Ситуационный подход в лидерстве: взгляд на природу лидерства П. Херси и К. Бланшара с позиции уровней готовности последователей.
44. Вариации стилей лидера в зависимости от расположения предписывающей кривой по ситуационной теории П. Херси и К. Бланшара.
45. Особенности построения и восприятия модели принятия решения выбора стиля лидерства В. Врума, Ф. Йетона и А. Яго.
46. Значение и взаимосвязь факторов в концепции "Путь-цель" Р. Хауса и Т. Митчела и ситуационном подходе в лидерстве.
47. Основные причины появления и характер субститутов и нейтрализаторов лидерства.
48. Разнообразие видов интеллекта в лидерстве.
49. Hardandsoftskills: определение, назначение и формы выражения для развития лидерства.

50. Оценка лидерских компетенций: обязательные компетенции. Основные позиции перечня.
51. Оценка лидерских компетенций: желательные (развиваемые) компетенции. Основные позиции перечня.
52. Командообразование: определение, назначение, сущностные особенности.
53. Основные составляющие цели командообразования (teamskills, teamspirit, teambuilding).
54. Основные этапы командообразования: структура, определение и назначение этапов.
55. Основные методы тимбилдинга (воркшоп, тимбилдинг, фасилитация).
56. Характеристика рабочих групп. Групповое лидерство на основе консенсуса. Консенсусная стратегия и конкретизация целей.
57. Групповое лидерство на основе внутренней интеграции. Выработка групповых стратегий, мотивации, иерархии и культуры.
58. Групповое лидерство на основе организационной культуры. Базовые предпосылки групповой культуры.
59. Лидерство в государственном и муниципальном управлении: особенности реализации власти и влияния в условиях жесткого администрирования и бюрократии.
60. Основная специфика реализации лидерства в государственном и муниципальном управлении: фактическое состояние и направления для трансформации.
61. Определение и сущность, значение лидерства в интеллектуальной организации.
62. Основные качества и условия реализации лидерских качеств управленцем в интеллектуальной организации.
63. Понятие мультикультурного менеджмента. Стратегические альянсы. Корпоративные образования. Транснациональные корпорации. Американское лидерство. Японский стиль управления.
64. Особенности лидерства ведущих европейских фирм (на конкретном примере).
65. Особенности и практика лидерства в международном бизнесе (на конкретном примере).
66. Условия и тенденции успешных изменений. Принципы и механизмы изменений. Критерии успеха. Факторы и правила успешного лидерства.
67. Стратегическое лидерство. Лидерство как тиражирование бизнеса в современных условиях хозяйствования.

### **Пример экзаменационного билета** **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**1 Вопрос** Хронометраж: шаги (алгоритм) техники полного хронометража, ключевые показатели, основные трудности ведения хронометража. Как их можно преодолеть (трудности)?

**2 Вопрос** Основные методы тимбилдинга (воркшоп, тимбилдинг, фасилитация и пр.). Как оценить эффективность выбранного метода тимбилдинга в условиях организационного пространства?

**3 Практическая задача Кейс «Разделяй и работай»**

**Для чего:** для оценки социальной зрелости:

- умения строить межличностные отношения;
- способности работать в группе и уважать точку зрения другого по данному вопросу;
- готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группы.

### **Ситуация:**

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссыалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

### **Вопросы и задания:**

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

### **б) критерии оценивания компетенций (результатов)**

Экзамен: ответ на три теоретических вопроса по всему пройденному материалу:

Максимальная оценка 100%, в том числе:

- ответ на задание №1 – от 0%-30%
- ответ на задание №2 – от 0%-30%
- ответ на задание №3 – от 0%-40%

## **2. Критерии оценки по дисциплине**

- «отлично» выставляется обучающемуся, если сумма баллов за устный ответ на три вопроса экзаменационного билета превысила порог А 90% и более;

- **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если сумма баллов за устный ответ на три вопроса экзаменационного билета находится в диапазоне В82-89%;
- **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если сумма баллов за устный ответ на три вопроса экзаменационного билета находится в диапазоне С75-81%;
- **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если сумма баллов за устный ответ на три вопроса экзаменационного билета находится в диапазоне Д67-74%;
- **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если сумма баллов за устный ответ на три вопроса экзаменационного билета находится в диапазоне Е60-66%;
- **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если сумма баллов за устный ответ на три вопроса экзаменационного билета составила F59% и менее.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях	<b>Не оценивается</b>
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	
Текущая аттестация № 1,2,3	75
Работа на практическом занятии/ семинаре	25
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>100</b>
<b>Промежуточная аттестация Экзамен</b>	<b>100</b>
<b>Итого по всем формам контроля:</b>	<b>-</b>

Оценка по пятибалльной шкале	Рейтинговая оценка, %	Европейская оценка
«Отлично» (5)	90-100 %	A
«Хорошо» (4)	82-89 %	B
	75-81 %	C
«Удовлетворительно» (3)	67-74 %	D
	60-66 %	E
«Неудовлетворительно» (2)	Менее 60 %	F