

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

Утверждаю  
Декан СПФ  
\_\_\_\_\_ Т.В. Поштарева  
«15» мая 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
Организация и управление коллективом и командообразованием

Направление подготовки 43.04.01 Сервис

Направленность (профиль) программы: Управление процессами обслуживания

Квалификация выпускника: Магистр

Форма обучения: очная, заочная

Год начала подготовки – 2026

Разработана  
Канд. филос. наук, доцент, зав. кафедры  
СТ  
\_\_\_\_\_ Т.В. Вергун

Согласована  
Зав. выпускающей кафедрой СТ  
\_\_\_\_\_ Т.В. Вергун

Рекомендована  
на заседании кафедры СТ  
от «15» мая 2026 г.  
протокол № 10  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Т.В. Вергун

Одобрена  
на заседании учебно-методической  
комиссии СПФ  
от «15» мая 2026 г.  
протокол № 9  
Председатель УМК  
\_\_\_\_\_ Т.В. Поштарева

Ставрополь, 2026 г.

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины	3
2. Место дисциплины в структуре ООП	3
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине	3
4. Объем дисциплины и виды учебной работы	4
5. Содержание и структура дисциплины	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Структура дисциплины	6
5.3. Занятия семинарского типа	8
5.4. Курсовой проект (курсовая работа, расчетно-графическая работа, реферат, контрольная работа)	8
5.5. Самостоятельная работа	8
6. Образовательные технологии	8
7. Фонд оценочных средств (оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	9
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	9
8.1. Основная литература	9
8.2. Дополнительная литература	9
8.3. Программное обеспечение	9
8.4. Профессиональные базы данных	9
8.5. Информационные справочные системы	9
8.6. Интернет-ресурсы	10
8.7. Методические указания по освоению дисциплины	10
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины	15
10. Особенности освоения дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья	15
Приложение	17
Дополнения и изменения к рабочей программе	

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Организация и управление коллективом и командообразованием» являются:

- изучение теории и практики управления персоналом в базовых понятиях и общих подходах;
- овладение особенностями управленческой деятельности на предприятиях сферы сервиса;
- овладение готовностью к управлению персоналом с учетом требований потребителя.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина Б.1.ДВ.1 «Организация и управление коллективом и командообразованием» относится к Блоку 1. Дисциплины (модули) части формируемой участниками образовательных отношений - элективные дисциплины (модули).

Освоение дисциплины «Организация и управление коллективом и командообразованием» базируется на знаниях основ менеджмента, сервисной деятельности.

Предшествующие дисциплины (курсы, модули практики)	Последующие дисциплины (курсы, модули практики)
Самоорганизация и технологии личностного роста	Формирование экономической стратегии предприятия сервиса
Стратегическое управление организациями сферы сервиса	Антикризисное управление в сервисе
	Учебная практика (Ознакомительная практика)
	Производственная практика (Организационно-управленческая практика)
	Производственная практика (Преддипломная практика)

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и индикатор (индикаторы) достижения компетенции	Результаты обучения
ПК-1. Способен разрабатывать концепцию и стратегию развития предприятий сферы сервиса	ПК-1.1. Проводит стратегический анализ и оценивает результаты деятельности предприятий сферы сервиса, выявляет факторы успеха	<b>Знает</b> стратегический анализ и оценивает результаты деятельности предприятий сферы сервиса, выявляет факторы успеха. <b>Умеет</b> проводить стратегический анализ и оценивать результаты деятельности предприятий сферы сервиса, выявлять факторы успеха. <b>Владеет навыками</b> проведения стратегического анализа и оценивания результатов деятельности предприятий сферы сервиса, выявления факторов успеха.
	ПК-1.2. Экономически обосновывает корпоративные и функциональные стратегии развития предприятий сферы	<b>Знает</b> корпоративные и функциональные стратегии развития предприятий сферы сервиса. <b>Умеет</b> экономически

	сервиса	обосновывать корпоративные и функциональные стратегии развития предприятий сферы сервиса. <b>Владеет навыками</b> экономически обосновать корпоративные и функциональные стратегии развития предприятий сферы сервиса.
--	---------	---

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общий объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часов.

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Триместры
		3
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>18,2</b>	<b>18,2</b>
в том числе:		
1) занятия лекционного типа (ЛК)	<b>6</b>	<b>6</b>
из них		
– лекции	6	6
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	<b>12</b>	<b>12</b>
из них		
– семинары (С)		
– практические занятия (ПР)	12	12
– лабораторные работы (ЛР)		
3) групповые консультации		
4) индивидуальная работа		
5) промежуточная аттестация	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
в том числе:		
Курсовой проект (работа)		
Расчетно-графические работы		
Контрольная работа		
Реферат		
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	86	86
Подготовка к аттестации	3,8	3,8
Общий объем, час	<b>108</b>	<b>108</b>
Форма промежуточной аттестации	зачет	зачет

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Триместры
		4
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>
в том числе:		
1) занятия лекционного типа (ЛК)	<b>4</b>	<b>4</b>
из них		

– лекции	4	4
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	6	6
из них		
– семинары (С)		
– практические занятия (ПР)	6	6
– лабораторные работы (ЛР)		
3) групповые консультации		
4) индивидуальная работа		
5) промежуточная аттестация	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>	<b>97,8</b>	<b>97,8</b>
в том числе:		
Курсовой проект (работа)		
Расчетно-графические работы		
Контрольная работа		
Реферат		
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	94	94
Подготовка к аттестации	3,8	3,8
Общий объем, час	<b>108</b>	<b>108</b>
Форма промежуточной аттестации	зачет	зачет

## 5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Содержание дисциплины

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Введение в проблемы управления коллективом	Управление коллективом как наука и практика. Основные концепции управления персоналом. Определение и демаркация понятий “персонал” – “коллектив”, “кадры” – “человеческие ресурсы”. Система управления персоналом. Власть. Мотивация. Способности. Полномочия. Организационные и психологические закономерности управления. Организационный, социально-психологический, юридический и экономический аспекты курса.
2	Кадровая политика и стратегия развития организации	Процесс планирования в организации. Стратегия организации и кадровая политика. Уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры. Диагностические модели в управлении персоналом. Критерии эффективности и результативности кадровой политики.
3	Регламентация деятельности	Содержание работы по формированию

	коллектива	организационной структуры управления. Положения о структурных подразделениях организации. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование. Анализ и составление основных регламентов деятельности персонала организации: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила внутреннего распорядка.
4	Мотивация и стимулирование персонала	Мотивация как основной компонент самосознания работника. Оплата и стимулирование труда. Традиционная система компенсации. "Нетрадиционные" методы компенсации. Изучение актуализированных потребностей и мотивов сотрудников. Разработка внутрифирменной системы стимулирования персонала.
5	Контроль кадровых процессов	Значение кадрового контроля. Виды и способы кадрового контроля. "Кадровый портрет" организации в статике и динамике. Ответственность персонала организации. Безопасность системы управления персоналом организации.
6	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	Руководитель и подчиненные. Руководитель и лидер. Участие персонала в управлении организацией. Управление конфликтами в организации.
7	Управление трудовым коллективом и процесс командообразования	Трудовой коллектив как фактор экономической и социальной эффективности организации. Коллектив как субъект совместной деятельности, общения и межличностных связей. Формирование трудового коллектива организации. Стадии развития коллектива. Факторы эффективности коллектива. Проблемы распада коллектива. Основные способы командообразования. Эффективные методы работы, используемые в процессе работы по образованию команды.

## 5.2. Структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Количество часов						
		Всего	ЛК	С	ПР	ЛР	...	СР
1	Введение в проблемы управления коллективом	15						15

2	Кадровая политика и стратегия развития организации	15	2		2			11
3	Регламентация деятельности коллектива	15			2			13
4	Мотивация и стимулирование персонала	15	2		2			11
5	Контроль кадровых процессов	16			2			14
6	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	16	2		2			12
7	Управление трудовым коллективом и процесс командообразования	16			2			14
	Групповая консультация							
	Промежуточная аттестация							
	Общий объем	108	6		12			86

#### Заочная форма обучения

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Количество часов						
		Всего	ЛК	С	ПР	ЛР	...	СР
1	Введение в проблемы управления коллективом	14						14
2	Кадровая политика и стратегия развития организации	15	2		2			11
3	Регламентация деятельности коллектива	15						15
4	Мотивация и стимулирование персонала	15			2			13
5	Контроль кадровых процессов	15						15
6	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	15	2					13
7	Управление трудовым коллективом и процесс командообразования	15			2			13
	Промежуточная аттестация	4						
	Общий объем	108	4		6			94

#### 5.3. Занятия семинарского типа

№ п/п	№ раздела (темы)	Вид занятия	Наименование	Количество часов	
				ОФО	ЗФО
1	1	ПР	Введение в проблемы управления коллективом		
2	2	ПР	Кадровая политика и стратегия развития организации	2	2
3	3	ПР	Регламентация деятельности коллектива	2	
4	4	ПР	Мотивация и стимулирование персонала	2	2
5	5	ПР	Контроль кадровых процессов	2	

6	6	ПР	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	2	
7	7	ПР	Управление трудовым коллективом и процесс командообразования	2	2

**5.4. Курсовой проект (курсовая работа, расчетно-графическая работа, реферат, контрольная работа) – не предусмотрено**

#### **5.5. Самостоятельная работа**

№ раздела (темы)	Виды самостоятельной работы	Количество часов	
		ОФО	ЗФО
1	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	15	14
2	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	11	11
3	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	13	15
4	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	11	13
5	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	14	15
6	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	12	13
7	Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. Подготовка к экзамену.	14	13

### **6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Лекционно-семинарско-зачетная система обучения

Технологии деятельностного и диалогового обучения (кейс-метод, деловые игры)

**Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

- сбор, хранение, систематизация и выдача учебной и научной информации;
- обработка текстовой, графической и эмпирической информации;
- подготовка, конструирование и презентация итогов исследовательской и аналитической деятельности;
- самостоятельный поиск дополнительного учебного и научного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, электронных энциклопедий и баз данных;
- использование электронной почты преподавателей и обучающихся для рассылки, переписки и обсуждения возникших учебных проблем.

**Интерактивные и активные образовательные технологии**

№ раздела	Вид занятия (Л,	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов	
			ОФО	ЗФО4

(темы)	ПР, С, ЛР)			
2	ПР	Решение кейса	2	2

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

#### **2.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках текущего контроля успеваемости**

Процедура оценивания происходит с использованием оценки практических заданий, кейс-заданий, уровня подготовки студента при ответе на вопросы при устном опросе.

##### **Методическое описание подготовки и проведения устного опроса**

Устные опросы проводятся преподавателем во время аудиторных занятий (лекционных или практических).

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем занятии.

Количество вопросов определяется преподавателем.

Время проведения опроса от 10 минут до 1 академического часа.

Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Перечень вопросов для проведения устных опросов, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

##### **Методическое описание подготовки и проведения кейс-заданий**

Преподаватель заранее подготавливает весь информационный комплекс, готовит бланки с заданиями. Время решения задания указано в самом бланке. Студенты самостоятельно изучают и прорабатывают теоретический и справочный материал по теме. Задания на усмотрение преподавателя могут быть предложены для решения как индивидуально, так и подгруппе студентов (до 3 человек).

Содержание заданий, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

#### **2.2. Методическое описание процедуры промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация - зачет

Промежуточная аттестация - зачет

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет выставляется по результатам текущего контроля успеваемости.

По очной форме обучения зачет выставляется после последнего занятия семинарского типа в триместре.

По заочной форме обучения зачет выставляется в специально отведенное расписанием сессии время. При этом во время зачета преподаватель проверяет выполненные студентами задания, а также задает дополнительные и уточняющие вопросы. На аттестацию каждого студента отводится 0,3 академических часа (около 14 минут).

### **3. Типовые задания для текущего контроля успеваемости**

#### **3.1. Перечень типовых вопросов для устного опроса**

1. Управление коллективом как наука и практика. Основные концепции управления персоналом.

2. Определение и демаркация понятий “персонал” – “коллектив”, “кадры” – “человеческие ресурсы”.
3. Система управления персоналом. Власть. Мотивация. Способности. Полномочия. Организационные и психологические закономерности управления.
4. Процесс планирования в организации. Стратегия организации и кадровая политика.
5. Уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры.
6. Диагностические модели в управлении персоналом. Критерии эффективности и результативности кадровой политики.
7. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
8. Положения о структурных подразделениях организации.
9. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование.
10. Анализ и составление основных регламентов деятельности персонала организации: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила внутреннего распорядка.
11. Мотивация как основной компонент самосознания работника.
12. Оплата и стимулирование труда. Традиционная система компенсации.
13. “Нетрадиционные” методы компенсации.
14. Изучение актуализированных потребностей и мотивов сотрудников.
15. Разработка внутрифирменной системы стимулирования персонала.
16. Значение кадрового контроля. Виды и способы кадрового контроля.
17. “Кадровый портрет” организации в статике и динамике.
18. Ответственность персонала организации.
19. Безопасность системы управления персоналом организации.
20. Руководитель и подчиненные. Руководитель и лидер.
21. Участие персонала в управлении организацией.
22. Управление конфликтами в организации.
23. Трудовой коллектив как фактор экономической и социальной эффективности организации.
24. Коллектив как субъект совместной деятельности, общения и межличностных связей.
25. Формирование трудового коллектива организации.
26. Стадии развития коллектива.
27. Факторы эффективности коллектива.
28. Проблемы распада коллектива.
29. Основные способы командообразования.
30. Эффективные методы работы, используемые в процессе работы по образованию команды.

#### **Критерии и шкала оценки устного ответа по дисциплине**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии ответа</b>
<b>Отлично</b>	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные; обучающийся свободно владеет научной терминологией; ответ структурирован, содержит анализ существующих теорий, научных школ, направлений и их авторов по вопросу билета; логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете; ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок; ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики; обучающийся демонстрирует умение аргументировано вести

	диалог и научную дискуссию. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный.
<b>Хорошо</b>	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если знания имеют достаточный содержательный уровень, однако отличаются слабой структурированностью; содержание билета раскрывается, но имеются неточности при ответе на дополнительные вопросы; имеющиеся в ответе несущественные фактические ошибки, обучающийся способен исправить самостоятельно, благодаря наводящему вопросу; недостаточно раскрыта проблема по одному из вопросов билета; недостаточно логично изложен вопрос; обучающийся не может назвать авторов той или иной теории по вопросу билета; ответ прозвучал недостаточно уверенно; обучающийся не смог продемонстрировать способность к интеграции теоретических знаний и практики.
<b>Удовлетворительно</b>	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если содержание билета раскрыто слабо, знания имеют фрагментарный характер, отличаются поверхностностью и малой содержательностью, имеются неточности при ответе на основные вопросы билета; программные материалы в основном излагаются, но допущены фактические ошибки; обучающийся не может обосновать закономерности и принципы, объяснить факты; обучающийся не может привести пример для иллюстрации теоретического положения; отсутствует понимание излагаемого материала, материал слабо структурирован; у обучающегося отсутствуют представления о межпредметных связях.
<b>Неудовлетворительно</b>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если обнаружено незнание или непонимание предмета изучения дисциплины; содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые обучающийся не может исправить самостоятельно; на большую часть дополнительных вопросов по содержанию экзамена обучающийся затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

### 3.2. Перечень типовых тем для выполнения компьютерной презентации

Тема 2-4 для ОФО; Тема 3-4 для ЗФО

Тема 2. Кадровая политика и стратегия развития организации

Тема 3. Регламентация деятельности коллектива

Тема 4. Мотивация и стимулирование персонала

#### Критерии и шкала оценки выполнения презентаций

Оценка	Характеристики ответа магистранта
<b>Отлично</b>	Отлично ставится, если содержание работы полностью соответствует заданию. Магистрант, демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять творческое задание. Полно освещает заданную тему, её актуальность и новизну. Содержание работы полностью соответствует выбранной тематике. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов. Магистрант продемонстрировал в полном объеме: необходимые знания и умения; умение пользоваться нормативной, справочной и специальной литературой; обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи; способность представлять

	результаты исследования в творческой форме; обоснование возможности практического использования полученных данных. Продемонстрирован личный вклад магистра в работу. Оформление работы в целом отвечают установленным требованиям.
<b>Хорошо</b>	Хорошо ставится, если содержание работы достаточно полностью соответствует заданию. Магистрант демонстрирует знание учебного материала, умение успешно выполнить творческое задание, усвоение основной литературы, рекомендованной в программе. Достаточно полно освещает заданную тему, её актуальность и новизну. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя. Научная терминология используется достаточно, отражена новизна полученных данных, выводы достаточно обоснованы. Оценка «хорошо» выставляется магистрам, показавшим систематический характер знаний учебного материала и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. Достаточно обоснование возможности практического использования полученных данных. Достаточно продемонстрирован личный вклад магистра в работу. Оформление работы отвечают установленным требованиям.
<b>Удовлетворительно</b>	При удовлетворительном ответе содержание работы недостаточно полностью соответствует заданию. Магистрант демонстрирует недостаточное освещение заданной темы, допущены погрешности и неточности, допускает одну существенную ошибку, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя. Недостаточно освещает заданную тему, её актуальность и новизну. Научная терминология используется недостаточно, выводы недостаточно обоснованы. Магистрант обнаруживший знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой. Личный вклад магистра в работу недостаточен. Оформление работы не полностью отвечают установленным требованиям.
<b>Неудовлетворительно</b>	При неудовлетворительном ответе содержание работы не соответствует заданию. Выставляется магистранту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении творческого задания. Оценка «неудовлетворительно» ставится магистрам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательного учреждения без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. В работе продемонстрирован низкий уровень знаний, допущены большие неточности, наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии, нет выводов, ограничен объем творческого продукта. Оформление работы не отвечают установленным требованиям.

### 1.3. Перечень примерных практических заданий ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

При интерпретации этапов и процессов командообразования нередко пользуются моделями, разработанными для описания стадий развития социальных групп. Число таких моделей довольно велико, они складывались в исследованиях различных групп и в весьма разнообразных контекстах. Большинство из них являются описательными

(дескриптивными). Подобные модели стремятся дать картину того, как процесс развития группы происходит «естественным путем», т.е. без намеренного, спланированного и систематического вмешательства со стороны исследователя.

Наиболее часто в книгах и статьях, посвященных командообразованию, встречается модель группового развития, предложенная Б. Такменом. Ее первоначальный вариант основывался преимущественно на анализе феноменологии тренинговых и психотерапевтических групп, но, как выяснилось в дальнейшем, описанная Б. Такменом последовательность стадий развития наблюдается и в группах, работающих в бизнес-организациях.

Есть все основания утверждать, что данная модель на сегодняшний день может считаться наиболее универсальной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные характеристики команды: общее видение, личностное и командное позиционирование, быстрое реагирование на изменения, взаимодополняемость и взаимозаменяемость, распределение ответственности.

2. Схема Р. Блейка и Дж. Моутона для анализа уровня командного взаимодействия.

3. Модель командообразования в режиме реального времени Ю. М. Жукова, Д. В. Хренова.

4. Модель командообразования Т. Ю. Базарова.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Можно выделить пять этапов развития команды.

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "клика". Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. Кооперация. На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством мы. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "кружок" и "комбинат".

4. Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко

возрастает значение отношений "я – ты", личные взаимоотношения становятся особенно тесными.

Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. Функционирование. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Вопросы к практическому занятию:

1. Соотношение социальных и психологических детерминант группообразования.
2. Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.
3. Этапность развития малой группы.
4. Двухмерная модель развития группы Б. Такмена.
5. Модели коллективообразования А. В. Петровского, Л. И. Уманского.
6. Механизмы групповой динамики, разрешение внутригрупповых противоречий.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Специфика проектной деятельности связана с двойным подчинением сотрудников: они сохраняют линейное подчинение руководителям своих подразделений (маркетолог подчиняется начальнику отдела маркетинга, технолог – начальнику технологического отдела, инженер – начальнику цеха или производственного отдела, программист – начальнику отдела информационных технологий и т.д.), в тоже время функционально на период проекта подчиняются руководителю (или менеджеру) проекта. Такое разделение приводит к необходимости решения целого ряда задач в области административного управления и управления персоналом.

Необходимо определить, кого из сотрудников подразделения делегировать на проект, понять за счет каких временных и организационных ресурсов это будет сделано,

8

освободить его от ряда текущих задач, перераспределить эти задачи внутри подразделения, информировать сотрудников о проекте, скомплектовать проектную группу, позиционировать ее участников, организовать коммуникацию внутри нее и между этой группой и другими контрагентами внутри и вне организации, построить непротиворечивую систему мотивации и оплаты труда. По факту проектов может быть много, каждый специалист может работать в нескольких проектах, т.е. его подчинение еще умножается. Конкретный сотрудник может выступать в различных проектах в разных позициях (руководитель одних проектов и участник других), а проекты будут отличаться по своей привлекательности и выгоде.

В отличие от проектных групп, в организациях могут существовать еще само управляемые команды. Если проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии), то самоуправляемая команда является постоянным и формальным элементом структуры организации. Собственно управленческая команда (команда менеджеров) включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Однако технологии командообразования уже давно проникли на средние и низовые уровни иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях самоуправляемые команды по сути являются

разновидностью управленческих команд, перенесенных вниз по уровню организационной иерархии, так как являются постоянными и формальными элементами структуры организации. Здесь отличие скорее количественное, чем качественное (объем полномочий). Самоуправляемые команды представляют собой малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности. Исторически для комплектации проектных групп используют типологические модели (например, основанную на Юнгианской типологии модель Кейрси), а для комплектации управленческих (самоуправляемых) команд – ролевые подходы, например, модель Белбина, модель Марджерисона-МакКенна или, в отечественной традиции, модель Базарова-Щедровицкого. Методологическим основанием типологических моделей являются представления о типах (предрасположенностях) личности; ролевых моделей – представления об управленческой деятельности и ее составляющих. Существуют довольно сильные аргументы, почему при организации проектных групп целесообразно исходить из психотипов, а при работе с управленческими командами, являющимися постоянными и формальными элементами в организации, из ролевых моделей.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проектных групп?
2. Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?
3. Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?
4. Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Под проект в организациях создаются группы, члены которых должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно решить поставленную задачу, по возможности не выходя за рамки заданных ресурсных ограничений. При этом деятельность группы будет зачастую уникальной или инновационной, а использование стандартных подходов и средств – недостаточным (иначе эта деятельность была бы технологизирована и распределена среди задач функциональных подразделений). По какому же принципу сформировать проектную группу? Есть, конечно, требования функциональные: если деятельность разворачивается в области информационных технологий, в группу должны быть включены специализированные разработчики, если в области продвижения продуктов и услуг – маркетологи и т.д. Но в функциональных подразделениях обычно работает несколько специалистов, да и одного перекрытия функций может оказаться мало.

Группа может не договориться, «погрязнуть» в конфликтах, или, чрезмерно увлекшись деталями, так и не решить задачу в целом в отведенные для проекта сроки.

В прикладных областях социальной, индустриальной и организационной психологии существуют многочисленные исследования, доказавшие большую производительность и креативность гетерогенных команд по отношению к гомогенным. Объяснение таких результатов очевидно: дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач.

Вопросы к практическому занятию:

1. Приходилось ли Вам комплектовать проектные группы? В каких условиях Вам было легче работать – среди схожих с Вами людей или среди людей, обладающих иными психическими особенностями?
2. Когда гомогенная группа может быть эффективной?
3. Каковы основные противоречия внутри гомогенной / гетерогенной группы?

4. Определите с помощью опросника свой психотип. Какова Ваша главная и дополнительная психическая функция? Какая функция является бессознательной? Подумай те, мог ли Ваш психотип измениться в течение жизни?

5. Как особенности Вашего психотипа проявились бы при устройстве на работу / выборе места работы?

6. Как проявился Ваш психотип в Вашей биографии (профессиональном пути, жизненной истории)? Какие из присутствующих у Вас привычек и пристрастий могут быть для Вашего психотипа не характерны?

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Применимые к комплектованию команд ролевые подходы объединены общей логикой, определяющей их многосторонний диагностический потенциал.

Понятие «роли», с одной стороны, предполагает заданность неких задач и функций, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью. С другой стороны, успешное исполнение роли предполагает, что человек не только знает об этих ожиданиях, но также имеет желание и способности их выполнять. Традиционно выделяют функциональные и командные (групповые) роли. Функциональные роли раскрываются через предметное содержание деятельности (например, финансовой, маркетинговой, производственной). Командные (групповые) роли – через вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды. В случае управленческой деятельности, для которой характерен широкий диапазон задач, зачастую несводимых к той или иной предметной позиции, выделяют собственно управленческие роли. В любом случае понятие «роли» соединяет как минимум две действительности – бизнес процесс и человеческий фактор (анализируемый через установки и компетенции). Причем учет каждой из составляющих является абсолютно необходимым для комплектации управленческой (самоуправляемой) команды и по строения эффективной командной деятельности на основании ролевых подходов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основополагающие принципы менеджмента в образовательных учреждениях.
2. Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
3. Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
4. Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, способности к другим?
5. Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль «мотиватора» и «аналитика»?
6. Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?

### **Типовые задания для промежуточной аттестации**

#### **3.4. Перечень примерных кейс-заданий**

Кейс №1 – На формирование проектной команды

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности

самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Интерпретация полученных результатов

Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений
- гибкость мышления
- нацеленность на успешное выполнение проекта
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта

Кейс №2 – О взаимоотношениях в коллективе и о бывших друзьях, одного из которых повысили

Данный кейс я составил 10 лет тому назад и использую в тренингах для руководителей или специалистов в области управления человеческими ресурсами.

Кейс имеет свободное решение и предназначен для более глубокого осмысления проблемы взаимоотношений в коллективе.

В режиме ассессмента кейс позволяет выявить, насколько кандидат способен разделять личные и производственные отношения, распределять время на работу с командой и на решении основных задач должности.

**НЕ РАЗЛЕЙ ВОДА!**

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

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

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

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

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

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

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

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

Итак, ситуация сложилась очень непростая.

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

Как бы Вы поступили на месте руководства компании?

Кейс №3 – На определение командных ролей в цикле управления изменениями  
(Модель Крейсбаха)

Данный кейс будет полезен вам в рамках тренингов, связанных с управлением изменений и командообразованием.

Методика достаточно простая - классический кейс inbasket- работа в группах.

Обратите внимание, что во вложении кейса я прилагаю ответы, и там есть часть задания, которая может вызвать споры у участников. Очень важна. ваша экспертиза в данном вопросе, в таком случае вы не будете испытывать сложности

Case study

Компания «Альфа Медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Майкл, Джек, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1 000 руб., а максимальной 30 000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Джек: - Да, да, звучит вроде бы не плохо...

Майкл: одобрительно кивнул...

Олег: пожал плечами...-нужно все как следует обдумать...-как то все быстро...

Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?

Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать! Так ведь ребята? Ну чего вы молчите?

Семен: молчит и смотрит на стол

Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше.....

Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Майкл, Джек):

Мария: - Коллеги, какие мысли?

Анна: - не все так хорошо как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!

Мария: - Майкл?

Майкл: - ..наверное...и вообще ...почему чуть что – сразу Майкл?...

Джек: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, ни когда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно...

Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!

В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор)

Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила ...а Джек выступил против...

Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!

Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше...

Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней..(сказал Федор и направился в кабинет к директору).

Задание

Определить к какому типу относится каждый сотрудник?

Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника?

Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»? (как коммуницировать, что поручать, и т.д.)

№	Имя	Тип
1	Федор	
2	Антон	
3	Олег	
4	Семен	
5	Майкл	
6	Джек	
7	Мария	
8	Анна	

Ключ:

Федор: Честный оппонент;

Антон: Партизан;

Олег: Тень;  
 Семен: Тень;  
 Майкл: Китаец;  
 Джек: Китаец;  
 Мария: Сторонник;  
 Анна: честный оппонент / партизан

### 3.5. Перечень типовых вопросов к зачету

1. Управление коллективом как наука и практика. Основные концепции управления персоналом.
2. Определение и демаркация понятий “персонал” – “коллектив”, “кадры” – “человеческие ресурсы”.
3. Система управления персоналом. Власть. Мотивация. Способности. Полномочия. Организационные и психологические закономерности управления.
4. Процесс планирования в организации. Стратегия организации и кадровая политика.
5. Уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры.
6. Диагностические модели в управлении персоналом.
- Критерии эффективности и результативности кадровой политики.
7. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
8. Положения о структурных подразделениях организации.
9. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование.
10. Анализ и составление основных регламентов деятельности персонала организации: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила внутреннего распорядка.
11. Мотивация как основной компонент самосознания работника.
12. Оплата и стимулирование труда. Традиционная система компенсации.
13. “Нетрадиционные” методы компенсации.
14. Изучение актуализированных потребностей и мотивов сотрудников.
15. Разработка внутрифирменной системы стимулирования персонала.
16. Значение кадрового контроля. Виды и способы кадрового контроля.
17. “Кадровый портрет” организации в статике и динамике.
18. Ответственность персонала организации.
19. Безопасность системы управления персоналом организации.
20. Руководитель и подчиненные. Руководитель и лидер.
21. Участие персонала в управлении организацией.
22. Управление конфликтами в организации.
23. Трудовой коллектив как фактор экономической и социальной эффективности организации.
24. Коллектив как субъект совместной деятельности, общения и межличностных связей.
25. Формирование трудового коллектива организации.
26. Стадии развития коллектива.
27. Факторы эффективности коллектива.
28. Проблемы распада коллектива.
29. Основные способы командообразования.
30. Эффективные методы работы, используемые в процессе работы по образованию команды.

#### Критерии и шкала оценки зачета по дисциплине

Оценка	Критерии ответа
Отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если знания отличаются

	глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные; обучающийся свободно владеет научной терминологией; ответ структурирован, содержит анализ существующих теорий, научных школ, направлений и их авторов по вопросу билета; логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете; ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок; ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики; обучающийся демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный.
<b>Хорошо</b>	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если знания имеют достаточный содержательный уровень, однако отличаются слабой структурированностью; содержание билета раскрывается, но имеются неточности при ответе на дополнительные вопросы; имеющиеся в ответе несущественные фактические ошибки, обучающийся способен исправить самостоятельно, благодаря наводящему вопросу; недостаточно раскрыта проблема по одному из вопросов билета; недостаточно логично изложен вопрос; обучающийся не может назвать авторов той или иной теории по вопросу билета; ответ прозвучал недостаточно уверенно; обучающийся не смог продемонстрировать способность к интеграции теоретических знаний и практики.
<b>Удовлетворительно</b>	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если содержание билета раскрыто слабо, знания имеют фрагментарный характер, отличаются поверхностностью и малой содержательностью, имеются неточности при ответе на основные вопросы билета; программные материалы в основном излагаются, но допущены фактические ошибки; обучающийся не может обосновать закономерности и принципы, объяснить факты; обучающийся не может привести пример для иллюстрации теоретического положения; отсутствует понимание излагаемого материала, материал слабо структурирован; у обучающегося отсутствуют представления о межпредметных связях.
<b>Неудовлетворительно</b>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если обнаружено незнание или непонимание предмета изучения дисциплины; содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые обучающийся не может исправить самостоятельно; на большую часть дополнительных вопросов по содержанию экзамена обучающийся затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Основная литература**

1. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации : учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь : Тверской государственный университет, 2020. — 115 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111565.html>

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564380>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559725>

2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582880>

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561098>



## 8.3. Программное обеспечение

Microsoft Word, Microsoft Excell

## 8.4. Профессиональные базы данных

База данных «Корпоративный менеджмент. Библиотека управления» – [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

База данных «Стратегическое управление и планирование» – <http://www.stplan.ru>

## 8.5. Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» – <http://www.consultant.ru>

*Поисковые системы*

Поисковая система Google – <https://www.google.ru/>

Поисковая система Yandex – <https://www.yandex.ru>

Поисковая система Rambler – <http://www.rambler.ru>

## 8.6. Интернет-ресурсы

Цифровой образовательный ресурс IPRsmart» - <http://www.iprbookshop.ru/>

Научная электронная библиотека - <http://www.elibrary.ru/>

Портал открытых данных – <https://data.gov.ru/>

Научная электронная библиотека «Киберленинка» - <http://cyberleninka.ru/>

Национальная Электронная Библиотека (НЭБ)- <https://rusneb.ru>

## 8.7. Методические указания по освоению дисциплины

### Методические указания по ведению конспектов лекций

Конспектирование лекции – важный шаг в запоминании материала, поэтому конспект лекций необходимо иметь каждому студенту. Задача студента на лекции – одновременно слушать преподавателя, анализировать и конспектировать информацию. При этом как свидетельствует практика, не нужно стремиться вести дословную запись. Таким образом, лекцию преподавателя можно конспектировать, при этом важно не только внимательно слушать лектора, но и выделять наиболее важную информацию и сокращенно записывать ее. При этом одно и то же содержание фиксируется в сознании четыре раза: во-первых, при самом слушании; во-вторых, когда выделяется главная

мысль; в-третьих, когда подыскивается обобщающая фраза, и, наконец, при записи. Материал запоминается более полно, точно и прочно.

Хороший конспект – залог четких ответов на занятиях, хорошего выполнения устных опросов, самостоятельных и контрольных работ. Значимость конспектирования на лекционных занятиях несомненна. Проверено, что составление эффективного конспекта лекций может сократить в четыре раза время, необходимое для полного восстановления нужной информации. Для экономии времени, перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции, внести исправления, выделить важные аспекты изучаемого материала

Конспект помогает не только лучше усваивать материал на лекции, он оказывается незаменим при подготовке экзамену. Следовательно, студенту в дальнейшем важно уметь оформить конспект так, чтобы важные моменты культурологической идеи были выделены графически, а главную информацию следует выделять в самостоятельные абзацы, фиксируя ее более крупными буквами или цветными маркерами. Конспект должен иметь поля для заметок. Это могут быть библиографические ссылки и, наконец, собственные комментарии.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы студента**

Для индивидуализации образовательного процесса самостоятельную работу (СР) можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая СР обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля. Базовая СР может включать следующие формы работ: изучение лекционного материала, предусматривающие проработку конспекта лекций и учебной литературы; поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса; выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях; изучение материала, вынесенного на самостоятельное изучение; подготовка к практическим занятиям; подготовка к контрольной работе или коллоквиуму; подготовка к зачету, аттестациям; написание реферата (эссе) по заданной проблеме.

Дополнительная СР направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. К ней относятся: подготовка к экзамену; выполнение курсовой работы или проекта; исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научной публикации по заранее определенной преподавателем теме; анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов и др.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная. Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям. Основными формами самостоятельной работы студентов с участием преподавателей являются: текущие консультации; коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин; прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий); выполнение курсовых работ (проектов) в рамках дисциплин (руководство, консультирование и защита курсовых работ (в часы, предусмотренные учебным планом); прохождение и оформление результатов практик (руководство и оценка уровня сформированности профессиональных умений и навыков); выполнение выпускной квалификационной работы (руководство, консультирование и защита выпускных квалификационных работ) и др.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Основными формами

самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются: формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.); написание рефератов, эссе; подготовка к практическим занятиям (подготовка сообщений, докладов, заданий); составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний (педагогических, психологических, методических и др.); углубленный анализ научно-методической литературы (подготовка рецензий, аннотаций на статью, пособие и др.); выполнение заданий по сбору материала во время практики; овладение студентами конкретных учебных модулей, вынесенных на самостоятельное изучение; подбор материала, который может быть использован для написания рефератов, курсовых и квалификационных работ; подготовка презентаций; составление глоссария, кроссворда по конкретной теме; подготовка к занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (круглые столы, диспуты, деловые игры); анализ деловых ситуаций (мини-кейсов). Границы между этими видами работ относительны, а сами виды самостоятельной работы пересекаются.

#### **Методические указания по подготовке к устному опросу**

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

#### **Методические указания к выполнению практических заданий**

Практические задания занимают преимущественное место при изучении общепрофессиональных и профессиональных дисциплин. Практические занятия проводятся с целью выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, отработки упражнений, выполнении чертежей, производстве расчётов и т. п.

Ход работы:

- изучить теоретический материал;
- выполнить задания;
- описать ход выполнения заданий;
- ответить на контрольные вопросы.

Выполнение практических занятий должно быть оформлено в тетради для практических работ, и включать в себя:

- номер и тему занятия;
- заполненные таблицы;
- схемы и структуры;
- необходимые выводы;
- краткие ответы на контрольные вопросы.

#### **Методические указания по выполнению компьютерной презентации**

Слово «презентация» обозначает представление, демонстрацию. Обычно для компьютерной презентации используется мультимедийный проектор, отражающий содержимое экрана компьютера на большом экране, вывешенном в аудитории. Презентация представляет собой совмещение видеоряда - последовательности кадров со

звукорядом - последовательностью звукового сопровождения. Презентация тем эффективнее, чем в большей мере в ней используются возможности мультимедиа технологий.

**Презентация** представляет собой последовательность слайдов. Отдельный слайд может содержать текст, рисунки, фотографии, анимацию, видео и звук.

С точки зрения организации презентации можно разделить на три класса:

- интерактивные презентации;
- презентации со сценарием;
- непрерывно выполняющиеся презентации.

**Интерактивная презентация** - диалог между пользователем и компьютером. В этом случае презентацией управляет пользователь, т. е. он сам осуществляет поиск информации, определяет время ее восприятия, а также объем необходимого материала. В таком режиме работает ученик с обучающей программой, реализованной в форме мультимедийной презентации. При индивидуальной работе мультимедийный проектор не требуется. Все интерактивные презентации имеют общее свойство: они управляются событиями. Это означает, что когда происходит некоторое событие (нажатие кнопки мыши или позиционирование указателя мыши на экранном объекте), в ответ выполняется соответствующее действие. Например, после щелчка мышью на фотографии картины начинается звуковой рассказ об истории ее создания. **Презентация со сценарием** - показ слайдов под управлением ведущего (докладчика). Такие презентации могут содержать «плывущие» по экрану титры, анимированный текст, диаграммы, графики и другие иллюстрации. Порядок смены слайдов, а также время демонстрации каждого слайда определяет докладчик. Он же произносит текст, комментирующий видеоряд презентации. В **непрерывно выполняющихся презентациях** не предусмотрен диалог с пользователем и нет ведущего. Такие самовыполняющиеся презентации обычно демонстрируют на различных выставках.

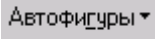





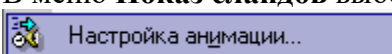





Создание презентации на заданную тему проходит через следующие этапы: 1) создание сценария; 2) разработка презентации с использованием программных средств.

Затем нужно выбрать **программу разработки презентации**. Каждая из существующих программ такого класса обладает своими собственными индивидуальными возможностями. Тем не менее между ними есть много общего. Каждая такая программа включает в себя встроенные средства создания анимации, добавления и редактирования звука, импортирования изображений, видео, а также создания рисунков. Программа PowerPoint, входящая в программный пакет Microsoft Office, предназначена для создания презентаций. С ее помощью пользователь может быстро оформить доклад в едином стиле, таким образом, значительно повысив степень восприятия предоставляемой информации аудиторией. Презентация или «слайд-фильм», подготовленная в Power Point, представляет собой последовательность слайдов, которые могут содержать план и основные положения выступления, все необходимые таблицы, диаграммы, схемы, рисунки, входящие в демонстрационный материал. При необходимости в презентацию можно вставить видеоэффекты и звук.

#### **Основные приемы создания и оформления презентации**

Поставленная задача	Требуемые действия
Создать новую презентацию без помощи мастера и применения шаблона	Запустите Power Point. В окне диалога Power Point в группе полей выбора <b>Создание презентации</b> выберите <b>Новая презентация</b> .

Выбрать разметку слайда	В окне диалога <b>Создать слайд</b> выберите мышью требуемый вариант разметки. После выбора <b>Новая презентация</b> окно диалога <b>Разметка слайда</b> появляется автоматически. Если Вы хотите сменить разметку имеющегося слайда, то выполните команду <b>Формат/Разметка слайда</b> или воспользуйтесь пиктограммой, размещенной в панели <b>Форматирование</b>  .
Применить шаблон дизайна	В меню <b>Формат</b> выберите команду <b>Оформление слайда</b> или воспользуйтесь пиктограммой, размещенной в панели <b>Форматирование</b>  .
Вставить новый слайд	Откройте тот слайд, после которого Вы хотите вставить новый, и выполните команду <b>Вставка/Создать слайд (Ctrl + M)</b> или воспользуйтесь пиктограммой, размещенной в панели <b>Форматирование</b>  .
Переместиться между слайдами	Воспользуйтесь бегунком или кнопками вертикальной полосы прокрутки или клавишами Page Down, Page Up. Перемещая бегунок можно по всплывающей подсказке определить, на каком слайде остановиться.
Активизировать панель <b>Рисование</b>	Выполните команду <b>Вид /Панели инструментов/Рисование</b>
Ввести текст в произвольное место слайда	Выберите на панели <b>Рисование</b> инструмент <b>Надпись</b>  и установите текстовый курсор в нужное место или меню <b>Вставка/Надпись</b> .
Отредактировать имеющийся текст	Щелкните по тексту, установите текстовый курсор в нужное место и внесите исправления или добавления.
Удалить текст вместе с рамкой	Щелкните по тексту, затем щелкните непосредственно по рамке и нажмите клавишу <b>Delete</b> .
Изменить шрифт или размер шрифта	Воспользуйтесь командой <b>Формат/Шрифт</b> или раскрывающимся списком шрифтов/размеров панели инструментов  .
Изменить цвет шрифта	Выполните команду <b>Формат/Шрифт</b> или выберите кнопку <b>Цвет текста</b>  панели <b>Форматирование (Рисование)</b> .
Выбрать стиль оформления шрифта	Воспользуйтесь командой <b>Формат/Шрифт</b> или кнопками панели инструментов  : полужирный, курсив, подчеркнутый, тень.
Выводить набранный текст относительно рамки	Воспользуйтесь командой <b>Формат/Выравнивание/По левому краю (Ctrl + L); По центру (Ctrl + E); По правому краю (Ctrl + R); По ширине</b> или кнопками панели инструментов  <b>Форматирование</b> .
Выбрать цвет и тип линии для рамки, подобрать заливку	Выделите рамку (или установите курсор в текст, введенный в рамку) и выполните команду <b>Формат/</b>  ... В появившемся диалоговом окне установите цвет заливки, тип линии и ее цвет. Также можно воспользоваться кнопками панели <b>Рисование</b> :  – заливка;  – цвет линии;  – тип линии.

Активизировать панель <b>Автофигуры</b>	Выберите команду <b>Вставка/Рисунок/Автофигуры</b> или воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> 
Нарисовать объект	Активизируйте панель <b>Рисование</b> , выберите соответствующий инструмент (линия, овал, прямоугольник и т.д.) и «растяните» фигуру на слайде, протаскивая курсор.
Изменить цвет объекта	Выделите объект и выполните команду <b>Формат</b>  ... или воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – цвет линии.
Настроить тень объекта	Выделите объект и воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – <b>Стиль тени</b> .
Настроить объем объекта	Выделите объект и воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – <b>Объем</b> .
Повернуть объект на какой-либо угол	Выделите объект и воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование Действия/Повернуть/отразить/Свободное вращение</b> , а затем переместите мышью угол объекта в направлении вращения.
Сгруппировать объекты	Выделите все объекты, подлежащие группировке и выполните команду <b>Группировка/Группировать</b> контекстного меню выделенных объектов.
Художественная надпись	Воспользуйтесь кнопкой панели <b>Рисование</b> :  – <b>Добавить объект WordArt</b> .
Вставить звук	Выберите команду меню <b>Вставка/Фильмы и звук/Звук из коллекции картинок; Звук из файла</b> .
Настроить анимацию	В режиме слайдов щелкните объект, который хотите анимировать. В меню <b>Показ слайдов</b> выберите команду  или соответствующую команду контекстного меню выбранного объекта. Выберите нужные элементы панели <b>Настройка анимации</b> .
Установить масштаб рабочего слайда в среде Power Point	На панели <b>Стандартная</b> среды Power Point установить необходимый масштаб просмотра из раскрывающегося списка 
Способ представления документа (т.е. презентации .ppt) в окне приложения Power Point	Документ Power Point может отображаться в окне приложения тремя способами: в виде слайдов, в режиме структуры, в режиме сортировщика слайдов. Для изменения способа представления достаточно выбрать соответствующую команду в меню <b>Вид</b> или щелкнуть по одной из трех кнопок в левой части горизонтальной полосы прокрутки:  – показ слайдов (с текущего слайда);  – обычный режим;  – режим сортировщика слайдов.
Провести демонстрацию	Выполните команду <b>Вид/Показ слайдов (F5)</b> или воспользуйтесь кнопкой  .
Перейти к следующему слайду в процессе демонстрации	Воспользуйтесь щелчком мыши, клавишами <b>Enter</b> , <b>Пробел</b> ; <b>Page Down</b> , <b>Page Up</b> или клавиши навигации курсора (□□□): переход вперед/назад по галерее слайдов; <b>Home</b> – переход к самому первому слайду; <b>End</b> – переход к самому последнему слайду.

Провести демонстрацию, не запуская Power Point

Найдите свой файл, выделите и вызовите контекстное меню нажатием правой кнопки мыши. В контекстном меню выберите команду **Показать**.

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

Для изучения дисциплины требуется:

- для проведения занятий лекционного типа: мультимедийный проектор, экран и ноутбук (обеспечение презентаций лекций)
- для проведения занятий семинарского типа: мультимедийный проектор, экран и ноутбук (обеспечение презентаций разработок студентов)
- для проведения промежуточной аттестации: учебная аудитория, учебная мебель.

## **10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (тьютора), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а также в отдельных группах.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины обеспечивается:

- 1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
  - присутствие тьютора, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
  - письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,
  - специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),
  - индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,
  - при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;
- 2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
  - присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
  - обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
- 3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются тьютору;

– по желанию студента задания могут выполняться в устной форме.