

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора института по УВР
_____ д.ф.н. И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА»**

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 4
Семестр – 7
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 18 часов
Практические занятия – 18 часов
Самостоятельная работа – 67,8 часов
Промежуточная аттестация: зачет – 7 семестр
Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2023

РАЗРАБОТЧИКИ:

Старший преподаватель кафедры менеджмента и экономики П.В.Нисанова

РЕЦЕНЗЕНТ:

заместитель заведующего производственной кафедрой НОУДПО «Институт аэронавигации», кандидат экономических наук Погорельская Татьяна Анатольевна

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

№ п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
1	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников	Знать: основные методы оценки формирования рабочих команд; ведущие концепции становления в процессе формирования команды проекта; Уметь: проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами; проводить собеседования, личные беседы; оценивать сплоченность группы (команды); применять убеждающую модель общения; Владеть: методологическими и методическими навыками систематического анализа деловой культуры и ее влияния на реализацию функций управления;
2		УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Знать: условия формирования успешной системы управления организационной культурой при формировании команды проекта; Уметь: использовать групповые и командные коммуникации; уметь адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы; понимать стилистические различия в ведении групп в зависимости от поставленных целей; Владеть: способностями организации эффективного взаимодействия рабочих команд; навыками проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
	- специфику эффективного взаимодействия и группе и командной работе; владеть

	методами анализа командных ролей; знать факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы; иметь представление о этапах развития группы, проблемах группового взаимодействия, обусловленных тем или иным этапом ее становления;
3.2	Уметь:
	- проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами; проводить собеседования, личные беседы; оценивать сплоченность группы (команды); применять убеждающую модель общения; использовать групповые и 18 командные коммуникации; уметь адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы; понимать стилистические различия в ведении групп в зависимости от поставленных целей;
3.3	Иметь навык (опыт деятельности):
	- методологическими и методическими навыками систематического анализа деловой культуры и ее влияния на реализацию функций управления; способностями организации эффективного взаимодействия рабочих команд; навыками проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
 - комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;
 - комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения

Знает основные методы оценки формирования рабочих команд; ведущие концепции становления в процессе формирования команды проекта;

1. Состав команды. Менеджер проекта и его обязанности.

2. Функции и требования к менеджеру по проекту.
3. Признаки команды проекта.
4. Определение команды, типология команд, цели команды.
5. Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс.
6. Определение своего типа мышления на основе опросника Майерс-Бригс.
7. Социальная группа, ее структура. Малая группа. Основные характеристики коллектива.
8. Формальные и неформальные коллективы. Внутренняя социально-психологическая структура.
9. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.
10. Схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта.
11. Особенности женской и мужской психологии. Женские, мужские и смешанные команды.
12. Социометрия и психологический климат коллектива. Социальная группа.
13. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. **Основные направления и цели осуществления будущего проекта описываются в разделе бизнес-плана — анализ:**
 - а) положения дел в отрасли
 - б) рынка
 - в) продукции
2. **Проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие конкурентоспособную продукцию, финансируются:**
 - а) с дополнительным регрессом на заемщика
 - б) без права регресса на заемщика
 - в) с полным регрессом на заемщика
3. **Процесс разработки основной документации по проекту, технических требований, оценок, укрупненных календарных планов, процедур контроля и управления — это ... планирование:**
 - а) базисное
 - б) стратегическое
 - в) концептуальное
4. **Существо предлагаемого проекта — это раздел бизнес-плана проекта, который описывает продукцию и:**
 - а) технологии
 - б) потребность в финансах
 - в) лицензию
5. **Традиционный инструмент проектирования и изображения организационных структур:**

- а) матрицы ответственности
 - б) сетевые матрицы
 - в) иерархический график
6. Для организаций, регулярно реализующих один или несколько проектов, применяется тип организационной структуры управления проектами:
- а) «выделенная»
 - б) «всеобщее управление проектами»
 - в) «адхократическая»
7. Проект, характеризующийся тем, что имеет только одного постоянного сотрудника — руководителя проекта, выполняющего функции коммуникационного центра проекта, является ... матричной структурой:
- а) единичной
 - б) сильной
 - в) слабой
8. Комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции:
- а) инжиниринг
 - б) консалтинг
 - в) франчайзинг
9. Ресурсами для выполнения работ по проекту типа «мощность» являются люди и:
- а) финансовые средства
 - б) средства труда только однократного применения
 - в) машины
10. В сильной матричной структуре в проекты привлекается столько % всех организационных ресурсов предприятия:
- а) 10-20
 - б) 50-95
 - в) 30-40

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает условия формирования успешной системы управления организационной культурой при формировании команды проекта;

1. Функциональные и психологические роли в команде. Отношения в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде.
2. Команда руководителей. Диагностика собственной роли в команде. Тест Белбина «Определение собственной роли в команде». Опросник Т.Ю. Базарова «Управленческие роли». Функциональные и психологические роли в команде.
3. Основные понятия и принципы модерации. Процесс модерации.
4. Подготовка модерации. Планирование модерации. Организация модерации.
5. Персональная подготовка ведущего. Характеристики эффективного модератора. Функции модератора. Ролевое распределение при принятии групповых решений. Совещание как метод управления группой.
6. Проведение совещаний и рабочих встреч. Общие принципы повышения эффективности совещаний. Типы и цели совещаний. Планирование размещения/рассадки участников. Использование различных средств и форм визуализации информации.
7. Групповая динамика во время совещаний и функции ведущего. Задачи руководителя на каждом этапе совещания. Модерация как эффективная форма проведения совещаний. Каталог процедур модерации.
8. Приемы активизации внимания (Леддеринг, мозговой штурм). Матрица знакомства. Резюме. Выяснение ожиданий.
9. Опрос-аукцион. Банк-проблем. Опрос-диагностика «Маркер – 1 выбор», «Маркер-несколько выборов». Метод Дельфи.
10. Методы активизации и поддержки членов команды при выработке решений. Совершенствование навыков оперативного управления сотрудниками разного типа.
11. Типы постановки задач в зависимости от уровня зрелости работника. Контроль результатов в команде.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы;

	<ul style="list-style-type: none"> - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Отношение высоколиквидных активов к текущим пассивам — это коэффициент ... ликвидности:

- а) абсолютной**
- б) относительной
- в) промежуточной

2. Анализ и оценка экономической эффективности организационных структур может проводиться с использованием методологии:

- а) сетевого планирования
- б) попроцессного учета затрат ABC/ABM**
- в) организации технологических и управленческих процессов

3. Влияние реализации проекта на деятельность других аналогичных предприятий учитывается при оценке эффективности проекта:

- а) отраслевой**
- б) бюджетной
- в) участия предприятий

4. Горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами, — это диаграмма:

- а) Бранта
- б) предшествования-следования
- в) Ганта**

5. Насколько спрос чувствителен к изменению цены, показывает ... спроса:

- а) эластичность**
- б) адекватность
- в) изменчивость

6. Штрафы за несоблюдением законодательно установленных нормативов относятся к ... функции государственного управления:

- а) регулирующей
- б) контролирующей**
- в) нормативно-методической

7. Метод контроля фактического выполнения работ по проекту, в котором работа делится на части, каждая из которых подразумевает определенную степень завершенности работы, является методом по:

- а) узлам
- б) контрольным точкам
- в) вехам +**

8. При оценке коммерческой эффективности проекта в качестве оттока рассматривается:

- а) поступления после обязательных выплат
- б) собственный капитал**
- в) заемные средства

9. Методы сетевого планирования основываются на методах оценки и пересмотра планов и:

- а) построения стрелочных диаграмм
- б) структурной декомпозиции работ
- в) критического пути**

10. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования — это его:

- а) концепция
- б) миссия +**
- в) стратегия

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

Тематика рефератов

1. Историческая последовательность становления проектного управления
2. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента
3. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях
4. Сравнительная характеристика проектного менеджмента в России и за рубежом
5. Функции управления проектами

6. Методы управления проектами
7. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание
8. Организационные структуры управления проектами
9. Перспективы использования метода проектного финансирования в России
10. Организация офиса проекта
11. Современная концепция маркетинга в управлении проектами
12. Маркетинг проекта

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлетворительно

1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников

Результаты обучения

Умеет проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами; проводить собеседования, личные беседы; оценивать сплоченность группы (команды); применять убеждающую модель общения;

Задача 1.

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:

2. Численность работающих — 28 человек.
2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка,
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям; Кипр, Греция, Франция.
10. Фирма находится по адресу ул. Энергетическая д.4 тел.36-11-40.

Вам необходимо, определить критерии первичного отбора кандидатов, указать источники привлечения кандидатов, какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу.

Решение:

Критерии первичного отбора:

возраст -30-45 лет; высшее образование; опыт работы в туризме от пяти лет; опыт ведения переговоров; коммуникабельность; пользователь ПК.

Источники привлечения кандидатов:

объявления в средствах массовой информации; кадровые агентства и т.д.

При обращении кандидата о приеме на работу необходимо предоставить:

паспорт; диплом о высшем образовании; документы, подтверждающие квалификацию, стаж работы; характеристика с последнего места работы приветствуется.

Задача 2.

Ситуация «Вопреки распорядку»

В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе.

Вопросы:

1. Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?
2. Верны ли действия начальника цеха?
3. Имеет ли право Р.С. Ивановского отступать от установленного распорядка трудового дня?

Решение:

1. Мастер прав в том, что он чисто по-человечески сочувствует своему подчиненному избегает конфликтной ситуации с кадровым рабочим. Однако, с точки зрения юридической, он не прав. Р.С. Ивановский обязан представить предоставить справку о болезни, тогда он бы имел право на посещение столовой в удобное для него время.

2. Действия начальника цеха правильны. Во-первых, был издан приказ о наказании рабочего, а до издания приказа к нему не кто не обращался. Отступить от своих решений руководящему работнику не следует, если оно справедливо и разумно.

3. Р.С. Ивановский не имеет право нарушить распорядок трудового дня. Во-первых, своим поведением он дезорганизует работу работников своего участка. Во-вторых, если бы он Р.С. Ивановский имел справку, заверенную врачом и своевременно бы показал ее мастеру, а мастер соответственно отдал бы справку в бюро труда и зарплаты, то инцидента бы не произошло. На протяжении рабочего дня для рабочих и служащих могут устанавливаться перерывы в работе по различным основаниям. Такие перерывы устанавливаются и для отдыха, и для принятия пищи (статья 29 Основ законодательства о труде; статья 57 КЗОТ РФ). Продолжительность перерыва, а также время его начала и окончания устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

Результаты обучения
Умеет использовать групповые и командные коммуникации; уметь адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы; понимать стилистические различия в ведении групп в зависимости от поставленных целей;

Задача 1.

Ситуация «Срочное задание»

В обществе с ограниченной ответственностью наладчику бюро наладки П.К. Ефимову было дано задание, суть которого заключалось в том, чтобы после капитального ремонта выверить четырех шпиндельных расточных станков.

Указанный станок был очень высокой точности.

За одну смену его выверить и установить на точность нельзя. Наладчик П.К. Ефимов, окончил свою рабочую смену, стал собираться домой. Старший мастер А.Н. Касьянов, заметив это, приказал наладчику остаться работать сверхурочно. П.К. Ефимов на приказ старшего мастера ответил отказом, мотивируя свое решение тем, что он только первый день как вышел на работу после болезни, не совсем здоров, очень устал.

Устный приказ старшего мастера наладчик П.К. Ефимов не выполнил, ушел домой. В последующие три смены станок им был настроен, но вскоре появился приказ о лишении его премиальных за месяц на 100% за то, что он не остался работать сверхурочно. П.К. Ефимов с приказом не согласился и подал заявление в комиссию по трудовым спорам в цеховой комитет профсоюза. Комиссия по трудовым спорам цехкома профсоюза посчитал, что приказ по цеху о лишении премиальных за месяц П.К. Ефимов издан с нарушением КЗОТ и направила свое решение начальнику цеха для его отмены.

Вскоре начальник цеха по согласованию с начальником бюро труда и заработной платы издал новый приказ с иной формулировкой. В нем отмечалось, что наладчик П.К. Ефимов лишается премии за месяц в виду срыва им срочного задания в аварийной ситуации.

Назовите пять элементов в административной функции, которые выделил А. Файоль. Какое значение они имеют применительно к приведенной конкретной ситуации?

Решение:

В административной функции Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль. Применительно к изложенной

конкретной ситуации указанные элементы в административной функции показывают, что элементы предвидения, планирования и организации в предприятиях находятся в неудовлетворительном состоянии.

Задача 2.

Заведующий складом подал заявление на увольнение, по результатам инвентаризации выявлена недостача материальных ценностей на сумму 12300 рублей. Оклад работника 6000 рублей. Заведующий складом не считает себя виноватым в недостаче и отказывается компенсировать её. Основываясь на данном факте, по истечению двух недель организация отказывается сделать окончательный расчёт и выдать трудовую книжку. Правомерны ли действия организации? Как разрешить данную ситуацию?

Решение:

Действия организации не правомерны. По истечению двух недель организация обязана сделать окончательный расчёт и выдать трудовую книжку. Вопрос о недостаче решается через суд.

Задача 3.

Прочитайте и письменно ответьте на вопрос.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является не правильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что

руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Какого типа межличностные конфликты (стратегии поведения) имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

Решение:

В данной ситуации имеют место следующие стратегии поведения в межличностных конфликтах:

- сглаживание, сотрудники фирмы, Борис и Михаил сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались это отражать в своих аудиторских отчетах, т.к. знали, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы», поэтому они не хотели создавать проблемы;

- уклонение, Николай признал существование проблемы, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше, предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то не устраивает, т.е. снял с себя ответственность.

Задание 4

Прочитайте и письменно ответьте на вопрос.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является не правильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы

дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе.

Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона?

Если да, то в чем она выражается?

Решение:

Конструктивная сторона разрешения конфликта может быть, если забыть о случившемся и ничего не делать. Все сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы Ирине сделать карьеру. Если, конечно, идти вразрез со своей совестью и с этикой профессионального аудита.

Задание 5

Прочитайте и письменно ответьте на вопрос.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является не правильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело,

поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

Решение:

В ситуации есть конфликт структурного уровня: разъяснение, требуемое работнику. Ирина обращается к Николаю, старшему в ее аудиторской группе, к Борису и Михаилу, и, наконец, к Андрею Петровичу за разъяснениями по поводу разрешения проблемы, ответы которых Ирину в принципе не удовлетворяют, она считает их позицию неверной. Еще один момент, когда Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

Результаты обучения
Владеет методологическими и методическими навыками систематического анализа деловой культуры и ее влияния на реализацию функций управления; Владеет способностями организации эффективного взаимодействия рабочих команд; навыками проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

Задача 1.

Прочитайте и письменно ответьте на вопрос.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является не правильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

Решение:

Николай использовал **стиль уклонения**, для него проблема не столь важна, он не хочет тратить силы на нее. Зная факты нарушений, он старается уйти от конфликта, не

попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Николай советует Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то не удовлетворяет.

Борис и Михаил используют **стиль сглаживания**, они призывают Ирину быть членом одной счастливой команды, что не следует «раскачивать лодку», т.к. проблема, лежащая в основе конфликта не решается: руководство знает о нарушениях, но смотрит на это «сквозь пальцы».

Андрей Петрович использует **стиль принуждения**, пытается заставить Ирину принять свою точку зрения, его мало интересует мнение Ирины, он ведет себя несколько агрессивно (дает понять, что его такой исход дела мало устраивает), и для влияния на других использует власть путем принуждения (у Ирины осталось ощущение, что при попытке разрешения проблемы она непременно приобретет себе врага).

Задача 2.

Прочитайте и письменно ответьте на вопрос.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является не правильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели

создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Решение:

Вопрос, конечно, спорный. Можно предложить Ирине действовать по закону, но тогда она непременно приобрела бы для себя врага, и в любом случае ей пришлось бы сменить работу. Готова ли она к тому, что в других фирмах, возможно, будут применяться такие же методы работы, не законные, т.к. существует много фирм, где укрывают существенную часть наличности от налогов, и не факт, что она попадет не в такую, а другую компанию.

Можно призвать Ирину стать «членом команды» и снять спорный вопрос, сделать карьеру в этой фирме. Все зависит от того, что ей ближе: действовать в соответствии с законодательством и по совести, или же делать карьеру.

Задача 3.

Ситуация «Отстающий участок»

В цехе АО «Омега», состоящим из 10 участков, было очередное оперативное совещание, которое вел начальник цеха М.И.Попов. Первым обсуждался вопрос невыполнение производственного задания участком №3. По информации заместителя начальника цеха Н.М. Петрова основными причинами неритмичной работы участков являлось отсутствие мастера, большая текучесть кадров, Устарелое оборудование. В целях выхода из критического положения начальник цеха регулярно, в течении последних двух месяцев, в устной форме давал распоряжение всем мастерам выделять ежедневно по несколько рабочих на отстающий участок, однако позитивных изменений не произошло. Участок №3 с заданием не справлялся. После этого начальник цеха М.Ию Попов возложил на себя обязанности старшего мастера, мастера и бригадира отстающего участка. Но и после этого существенных изменений к лучшему не произошло. Более того, решения начальника цеха о совмещении в одном лице функции 4-х должностных лиц вызвало недоумение коллектива и послужило поводом для разговора о том, что начальник цеха в сложившейся ситуации не смог объявить себя как организатор и как специалист. А старший мастер и бригадир отстающего участка посчитал, что начальник цеха им не доверяет и практически мало, что делает к целям поиска путей решения сложившейся неблагоприятной ситуации в коллективе участка №3.

В начале третьего месяца с момента невыполнения участком №3 производственного задания начальника цеха на очередной оперативке приказал всем старшим мастерам выделить по три человека для отстающего участка. После этого выступил старший мастер участка №5 А.А Скворцов и категорически заявил, что он с этого дня не отправит не одного рабочего куда-либо, т.к. его участок не располагает производственными резервами и излишней численностью рабочих. Начальник цеха воспринял заявление старшего мастера участка №5 явно с раздражением и заявил, чтобы тот немедленно пошел к себе на участок и выполнял данное ему распоряжение. А.А. Скворцов еще раз подтвердил, что он не будет выполнять данное начальником цеха распоряжение в силу изложенных им ранее мотивов. Начальник цеха не сдержался, в грубой форме обозвал старшего мастера бездельником и заявил, что сам пойдет к нему на участок и отправит нужное количество рабочих на отстающий участок №3. А.А. Скворцов не промолчал и в этом случае, заявив, что если начальник цеха придет к нему на участок №5 с такой целью,

то он не пустит его туда. Все другие старшие мастера сидели молча. Одни переглядывались в недоумении друг с другом, другие опустили головы, не испытывая желания встречаться взглядом со своим непосредственным руководителем и поэтому было трудно определить: поддерживают они или не соглашаются с позицией начальника цеха М.И. Попова.

В чем вы находите сходство конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора?

Решение:

Сходство приведенной конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора заключается в следующем. Тейлор изучал основы производства и заменял старые, традиционные, сложившиеся на практике методы работы. Тейлор обоснованно допускал сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда. В приведенной конкретной ситуации также рассматриваются элементы производственного цикла (неритмичность работы, устаревшее оборудование, текучесть кадров), которые нашли отражение в исследованиях Тейлора.

Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.2.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Менеджмент командообразования. Становление концепций командной работы.	УК-3.1. УК-3.2.
2.	Команда как форма организации труда в истории менеджмента.	УК-3.1. УК-3.2
3.	Западный опыт исследования командной работы в организации труда.	УК-3.2.
4.	Коллективная форма организации труда в России.	УК-3.1.
5.	Современные исследования изучения коллективной формы при организации труда.	УК-3.2.
6.	Социально-психологическая концепция группового развития.	УК-3.1. УК-3.2.
7.	Групповая динамика и уровень развития группы.	УК-3.2.
8.	Командообразование как парадигма управления современными организациями.	УК-3.1.
9.	Понятийный аппарат командообразования.	УК-3.1 УК-3.2
10.	Классификация команд.	УК-3.2.
11.	Виды команд в современном менеджменте.	УК-3.1.
12.	Эволюция командных форм организации труда.	УК-3.2.
13.	Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества.	УК-3.1.

		УК-3.2.
14.	Проектные и творческие команды.	УК-3.2.
15.	Кросскультурные команды.	УК-3.2.
16.	Управленческие команды.	УК-3.1.
17.	Организации, создающие команды	УК-3.2.
18.	Общие принципы создания самоуправляемых команд в организациях.	УК-3.1. УК-3.2.
19.	Организация деятельности команд.	УК-3.2.
20.	Отбор участников команды.	УК-3.2.
21.	Рабочая среда. Организация рабочего пространства.	УК-3.1.
22.	Возможности оптимизации поощрительных выплат за командные результаты.	УК-3.2.
23.	Обучение и развитие команд.	УК-3.1. УК-3.2.
24.	Коммуникации в команде.	УК-3.2.
25.	Методы, процедуры, техники группового анализа проблем и принятия решений.	УК-3.2.
26.	Эффективные коммуникации: организационный контекст, совещания командах.	УК-3.2.
27.	Принципы коммуникаций при создании команд.	УК-3.1.
28.	Групповые коммуникации. Проведение совещаний и рабочих встреч.	УК-3.2.
29.	Групповая динамика и совещание. Функции ведущего	УК-3.1. УК-3.2.
30.	Психологические аспекты переговорного процесса.	УК-3.2.
31.	Культура спора	УК-3.1.
32.	Психологические приемы убеждения в споре.	УК-3.2.
33.	Техника и тактика аргументации.	УК-3.2.
34.	Формирование переговорного процесса.	УК-3.1.
35.	Модерация. Принципы модерации.	УК-3.2.
36.	Процесс модерации.	УК-3.2.
37.	Каталог процедур модерации.	УК-3.2.
38.	Распределение ролей в команде.	УК-3.1.
39.	Жизненные циклы команды: динамика внутрикомандных процессов.	УК-3.2.
40.	Особенности индивидуального развития членов команды.	УК-3.1.

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетво-

<p>поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				рительно)
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

<p>осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>				
--	--	--	--	--

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F