

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 5

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель направления

проф., д.т.н., проф.

(должность, уч. степень, звание)

С.В. Соленый

(инициалы, фамилия)



(подпись)

«23» июня 2021 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ


«Командный менеджмент»  
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	15.03.06
Наименование направления подготовки/ специальности	Мехатроника и робототехника
Наименование направленности	Робототехника
Форма обучения	очная

Санкт-Петербург– 2021г.

## Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

<u>проф., д.т.н., доц</u> (должность, уч. степень, звание)	 <u>23.06.2021</u> (подпись, дата)	<u>Н.А. Жильникова</u> (инициалы, фамилия)
---	---	---


Программа одобрена на заседании кафедры № 5

«23» июня 2021 г, протокол № 03-06/2021

Заведующий кафедрой № 5

<u>д.т.н., доц.</u> (уч. степень, звание)	 <u>23.06.2021</u> (подпись, дата)	<u>Е.А. Фролова</u> (инициалы, фамилия)
--	---	--

Ответственный за ОП ВО 15.03.06(01)

<u>доц., к.т.н</u> (должность, уч. степень, звание)	 <u>23.06.2021</u> (подпись, дата)	<u>О.Я. Соленая</u> (инициалы, фамилия)
--	---	--

Заместитель директора института №3 по методической работе

<u>доц., к.э.н., доц.</u> (должность, уч. степень, звание)	 <u>23.06.2021</u> (подпись, дата)	<u>Г.С. Армашова-Тельник</u> (инициалы, фамилия)
---	---	---

## Аннотация

Дисциплина «Командный менеджмент» входит в образовательную программу высшего образования – программу бакалавриата по направлению подготовки/специальности 15.03.06 «Мехатроника и робототехника» направленности «Робототехника». Дисциплина реализуется кафедрой «№5».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

УК-3 «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде»

УК-6 «Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с социальными особенностями командной работы и лидерства.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, семинары, самостоятельная работа обучающегося.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 часа.

Язык обучения по дисциплине «русский».

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины: формирование у обучающихся навыков и умений, необходимых для успешной работы в команде профессионалов; выработка лидерских качеств; получение обучающимися навыков эффективного поведения в группе, умения работать с людьми, грамотного управления командной работой сотрудников организации.

1.2.

1.3. Дисциплина входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Универсальные компетенции	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3.1 знать основы социального взаимодействия; технологии межличностной и групповой коммуникации УК-3.У.1 уметь применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли в команде УК-3.В.1 владеть опытом распределения ролей и участия в командной работе УК-3.В.2 владеть навыком выбора и использования цифровых средств общения для взаимодействия с учетом индивидуальных особенностей собеседника
Универсальные компетенции	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.3.1 знать основные приемы эффективного управления собственным временем; основные методики самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и могут использоваться при изучении других дисциплин:

- «Основы деловой и инженерной этики»,
- «Основы проектной деятельности»,
- «Информационное обеспечение проектной деятельности».

## 3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№1
1	2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)</b>	2/ 72	2/ 72
<b>Из них часов практической подготовки</b>	5	5
<b>Аудиторные занятия, всего час.</b>	34	34
в том числе:		
лекции (Л), (час)	17	17
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	17	17
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
экзамен, (час)		
<b>Самостоятельная работа, всего (час)</b>	38	38
<b>Вид промежуточной аттестации:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.**)	Зачет	Зачет

Примечание: \*\* кандидатский экзамен

#### 4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 1					
Раздел 1. Основы командной работы. Тема 1.1. Характеристики рабочей команды. Тема 1.2. Создание команды.	4	4			13
Раздел 2. Управление командной деятельностью. Тема 2.1. Стили управления в командах. Тема 2.2. Лидерство и власть в управлении. Тема 2.3. Роль руководства командой. Тема 2.4. Управление коммуникациями в команде.	11	11			13
Раздел 3. Командное развитие.	2	2			12
Итого в семестре:	17	17			38
Итого	17	17	0	0	38

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### 4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
<b>1</b>	<p>Обзор современных принципов создания команды и концепций, имеющих отношение к проблемам командообразования, дизайна и развития команд в современных организациях. Описание психологических теорий, посвященных анализу процессов групповой динамики и сведения из общей теории управления, относящиеся к организационным структурам, договорным отношениям и эффективному планированию совместной деятельности.</p> <p>Типы команд. Природа командной работы. Разнообразие и производительность команды. Признаки командной работы. Преимущества работы в команде. Командные цели. Частные форма командной работы. Временные команды. Договоры в командах.</p> <p>Правила командной работы. Определение целей и задач. Определение ролей и распределение функций (делегирование). Определение как (процедура) и кем (компетенция) принимаются решения.</p> <p>Роли и ролевая динамика. Ролевая неопределенность. Ролевой конфликт. Важные роли для продуктивной командной работы: администратор (модератор), организатор (координатор), креативный генератор идей (мозговой центр), связной (диспетчер), трудоголик (душа команды), детализатор (завершитель), он же контролер (критик).</p> <p>Шаги по формированию команды. Методы формирования команды. Проблемы, связанные с приходом новых членов.</p> <p>Проблемы, связанные с приходом новых членов. Как управлять выполнением задания и сохранением группы.</p> <p>Сплоченность команды. Позитивные нормы.</p> <p>Конформность по отношению к существующим нормам.</p> <p>Управление сплоченностью команды.</p> <p>Стадии развития команды. Групповая динамика и задача. Ориентировочная фаза. Стадия столкновения и позиционирования. Стадия доверительности. Стадия конструктивной совместной деятельности. Стадия прощания и расставания. Стадии развития команды. Групповая динамика и задача. Ориентировочная фаза. Стадия столкновения и позиционирования. Стадия доверительности.</p>

	<p>Стадия конструктивной совместной деятельности. Стадия прощания и расставания.</p> <p>Состав команды. Описание командных ролей.</p> <p>Условия для кооперирования: прояснение отношений и ролей; согласование интересов, целей и приоритетов; сознательный отказ от конкуренции; уверенность в компетентности партнеров по кооперации. Распределение заданий и потребность в согласовании. Профиль командной пригодности.</p>
2	<p>Матрица стилей управления. Базовые стили управления. Эффективные и неэффективные стили управления. Управление стилем. Ситуативный выбор стиля управления. Определение и формы власти. Баланс власти.</p> <p>Основы эффективного управления командой. Принципы управления командой: совместное (коллегиальное) определение цели; конкретная формулировка задач; участие всех в коллективной ответственности; коллективное одобрение выработанного решения; признание и реализация результатов командной работы; передача по цепи всей необходимой информации; чувство собственной ответственности за решение проблемы; восприятие свежих идей не в качестве критики, а в качестве помощи; поддержка индивидуального развития личности; соблюдение правил игры в команде.</p> <p>Обратная связь и контроль. Каналы информации. Форма самоконтроля: информационный менеджмент. Положительный эффект обратной связи. Формы обратной связи: подробный отзыв, краткий отзыв. Виды обратной связи. Правила эффективной обратной связи. Эффективные совещания команды. Разграничение повестки дня и принципиальных вопросов. Подготовка участников. Ход совещания. Протокол и подведение итогов. Культура совещаний. Правила коммуникации на командных собраниях.</p>
3	<p>Наблюдаемое поведение и его анализ. Визуализация групповых процессов. Три основные формы поведения: эгоцентрическое поведение, поведение, ориентированное на задачу, интеракционное поведение. Интервенции. Окно Джохори. Ролевая диагностика в ходе командного развития. Блокирующие модели поведения в команде.</p> <p>Процедура принятия решений в команде. Информационный этап. Совещательный этап. Этап принятия решения. Разъяснительный этап. Подведение итогов. Трудности в процессе принятия решения. Принципы процесса принятия решения принцип субординации, мажоритарный принцип,</p>

	<p>квалифицированное большинство и блокирующее меньшинство, принцип вето, принцип консенсуса.</p> <p>Потенциальные возможности командного развития. Подготовительный этап командного развития. Предпосылки для командного развития. Общие условия для работы по командному развитию. Поведение в случае сопротивления командному развитию.</p> <p>Команды в кризисе. Последствия командного развития. Статус команды.</p>
--	---

#### 4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 1					
1	Характеристики рабочей команды	Семинар, деловая игра	2	0,5	1
2	Создание команды	Семинар, деловая игра	2	2	1
3	Стили управления в командах	Семинар, деловая игра	2	0,5	2
4	Лидерство и власть в управлении	Семинар, деловая игра	2	0,5	2
5	Роль руководства командой	Семинар, деловая игра	3	0,5	2
6	Управление коммуникациями в команде	Семинар, деловая игра	2	0,5	2
7	Командное развитие	Семинар, деловая игра	2	0,5	3
Всего			17	5	

#### 4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

#### 4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено



#### 4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 1, час
1	2	3
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	11	11
Курсовое проектирование (КП, КР)		
Расчетно-графические задания (РГЗ)		
Выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	9	9
Домашнее задание (ДЗ)		
Контрольные работы заочников (КРЗ)	9	9
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	9	9
Всего:	38	38

#### 5. Перечень учебно-методического обеспечения

для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

#### 6. Перечень печатных и электронных учебных изданий

Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
Компьютерный файл	Менеджмент : [ Электронный ресурс ] : учебник / Э. М. Коротков. - Электрон. текстовые дан. - М. : Юрайт, 2011. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM)	
005 В 54	Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М. : Магистр ; [Б. м.] : ИНФРА-М, 2011. - 576 с.	ФО – 2 ЛС – 96 ЧЗ СО - 2
	Катценбах, Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации: Учебное пособие / Катценбах Д., Смит Д., Евстигнеева И. - М.:Альпина Паблишер, 2013. - 376 с.ISBN	

	978-5-9614-4390-5. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1002547">https://znanium.com/catalog/product/1002547</a> – Режим доступа: по подписке.	
	Сандал, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Сандал, Алексис Филлипс ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1221838">https://znanium.com/catalog/product/1221838</a> – Режим доступа: по подписке.	
	Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-016204-1. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1086964">https://znanium.com/catalog/product/1086964</a> – Режим доступа: по подписке.	

#### 7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>	Электронно-библиотечная система

#### 8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
-------	--------------

Не предусмотрено
------------------

### 9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Мультимедийная лекционная аудитория	
2	Класс для деловой игры	

### 10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Зачет	Список вопросов; Тесты.

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 – Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции 5-балльная шкала	Характеристика сформированных компетенций
«отлично» «зачтено»	– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий.
«хорошо» «зачтено»	– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий.
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности;

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>– слабо аргументирует научные положения;</li> <li>– затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>– частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>– допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>– испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>– не может аргументировать научные положения;</li> <li>– не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
1	Принципы управления командой.	УК-3.3.1
2	Основные сферы профессиональной деятельности командной формы работы.	УК-3.У.1
3	Роль руководства командой.	УК-3.В.1
4	Этапы формирования команды с использованием цифровых средств.	УК-3.В.2
5	Формирование команды.	УК-6.3.1
6	Пути командообразования.	УК-6.3.1
9	Признаки командной работы. Преимущества работы в команде.	УК-6.3.1
10	Ситуационная модель принятия решения.	УК-6.3.1
11	Определение своей роли в команде.	УК-6.3.1

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы
	Учебным планом не предусмотрено

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов	Код индикатора

1	<p>Охарактеризуйте базовые основания командной работы:</p> <p>а) интегрирующая роль руководителя команды (идейный и деловой лидер);</p> <p>б) четкое и безальтернативное руководство со стороны вышестоящей организации;</p> <p>в) идеология "общей судьбы" (единый "путь - цель");</p> <p>г) полная и безоговорочная ориентация на интересы руководителя команды;</p> <p>д) идейное единство (миссия – "кровная идея", "общее видение", ценностно-ориентированное единство).</p>	УК-3.3.1
2	<p>Определите основные черты профессионального почерка команды (внутрикомандных отношений):</p> <p>а) динамичный деловой стиль работы;</p> <p>б) жёсткое единоначалие;</p> <p>в) информационная открытость и адекватность;</p> <p>г) ответственная исполнительская дисциплина (построенная на "понимании" и "приобщении");</p> <p>д) исполнительность построенная на указаниях вышестоящих организаций;</p>	УК-3.У.1
3	<p>Обозначьте характеристики команды как субъекта саморазвития:</p> <p>а) наличие "оппонентного круга" своеобразный "круглый стол" для обсуждения "идей развития");</p> <p>б) определяющий фактор развития (саморазвития) команды – программа, спущенная "сверху";</p> <p>в) отсутствие некритической комплиментарности и поддержка деловых поступков;</p> <p>г) взаимообусловленное профессиональное воспитание (профессиональная идентификация "делай как я");</p> <p>д) главный стимул развития (и саморазвития) команды – материальный интерес;</p> <p>е) круговое лидерство (переходящая функция, личностная самореализация через общую целевую парадигму).</p>	УК-3.В.1
4	<p>Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:</p> <p>а) исполнительность;</p> <p>б) жёсткая иерархия (соподчиненность);</p> <p>в) ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);</p> <p>г) четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.</p>	УК-6.3.1
5	<p>Перечислите профессиональных лидеров деловой команды</p>	УК-3.В.2
6	<p>Охарактеризуйте типы команд (можно привести любую классификацию, близкую Вам. Но важно, чтоб она выражала логику становления команды как совокупного субъекта</p>	

7	<p>деятельности)</p> <p>Назовите главные качества команды как совокупного субъекта деятельности:</p> <p>а) совокупная компетентность;</p> <p>б) нерассуждающая исполнительность;</p> <p>в) умение подчиняться;</p> <p>г) активность;</p> <p>д) креативность;</p> <p>е) независимость друг от друга;</p> <p>ж) самоорганизация.</p>	УК-3.В.2
8	<p>Назовите составляющие процесса командообразования:</p> <p>а) ситуативный подбор кадров (по принципу "из тех, кто тесть");</p> <p>б) критерии, спускаемые "сверху", вышестоящей организацией;</p> <p>в) управленческая философия руководителя его базовых личностных ценностей;</p> <p>г) алгоритм (последовательность этапов) становления вытекающий из специфики команды как организационной и социально-психологической общности.</p>	УК-10.У.1
9	<p>Обозначьте этапы процесса командообразования:</p> <p>а) комплектование команды (на основе профессионализма и личной предрасположенности руководителя);</p> <p>б) подбор команды по критериям и инструкциям, выработанным традицией и одобренных вышестоящей организацией;</p> <p>в) сплочение команды на основе её миссии (делового кредо и стратегической цели);</p> <p>г) подписание рабочего контракта на основе поданного заявления;</p> <p>д) позиционирование (формирование ансамбля профессиональных лидеров – команды как совокупного субъекта деятельности);</p> <p>е) распределение работников по рабочим местам, согласно текущих списков рабочей силы;</p> <p>ж) становление команды (социальная зрелость, команда победительница).</p>	УК-3.В.2
10	<p>Руководитель команды – это:</p> <p>а) лицо назначенное "сверху" (вышестоящей организацией);</p> <p>б) выдвигается "снизу" из состава рабочей группы (которой предстоит стать "командой");</p> <p>в) самоопределяется на инициативной основе (целевое назначение, выборы, самовывдвижение и тд.), выступает организационным и идейным (содержательным) началом процесса командообразования.</p>	УК-6.3.1

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины  
(Ниже приводятся рекомендации по составлению данного раздела)

11.1. Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала.

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимися лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

Структура предоставления лекционного материала:

- Лекционный материал сопровождается демонстрацией слайдов, содержащих тезисы по тематике дисциплины;
- По ходу лекции студенты могут задавать вопросы преподавателю, дождавшись окончания его текущей фразы. Для этого следует поднять руку, задавать свой вопрос, прерывая преподавателя, нельзя;
- Если после первоначального объяснения преподавателя остались невыясненные положения, их стоит уточнить;
- Материал, излагаемый преподавателям, необходимо конспектировать.

Рекомендуется вести конспект лекции следующим образом:

1. Каждый смысловой раздел целесообразно начинать с абзаца с новой строки.
2. При появлении интересных мыслей, вопросов по поводу соответствующей информации, или услышав важный комментарий преподавателя, студент может отметить это таким образом, чтобы было ясно, к какому разделу лекции эти

пометки относятся, насколько важными их считает преподаватель, какое внимание следует уделить подробному их анализу, изучению.

3. В зависимости от значимости текста целесообразно выделять его цветным маркером. В случае, когда преподаватель даёт лекции не в традиционной, а в интерактивной форме, необходимо внимательно выслушать правила и активно работать, выполняя указания преподавателя.

Посещение лекций является обязательным и, в случае пропуска занятия, обучающийся должен изучить его содержание самостоятельно.

#### 11.2. Методические указания для обучающихся по участию в семинарах

Основной целью для обучающегося является систематизация и обобщение знаний по изучаемой теме, разделу, формирование умения работать с дополнительными источниками информации, сопоставлять и сравнивать точки зрения, конспектировать прочитанное, высказывать свою точку зрения и т.п. В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием семинарских занятий являются узловые, наиболее трудные для понимания и усвоения темы, разделы дисциплины. Спецификой данной формы занятий является совместная работа преподавателя и обучающегося над решением поставленной проблемы, а поиск верного ответа строится на основе чередования индивидуальной и коллективной деятельности.

При подготовке к семинарскому занятию по теме прослушанной лекции необходимо ознакомиться с планом его проведения, с литературой и научными публикациями по теме семинара.

##### Требования к проведению семинаров

Семинарские занятия проводятся в форме дискуссии, на которых проходит обсуждение конкретных экономических ситуаций. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения семинара заключается в закреплении знаний, полученных в ходе прослушивания лекционного материала. Семинар проводится в форме устного опроса студентов по вопросам семинарских занятий, а также в виде решения практических задач или моделирования практической ситуации. В ходе подготовки к семинару студенту следует просмотреть материалы лекции, а затем начать изучение учебной литературы.

Обязательным условием подготовки к семинару является изучение нормативной базы. Для этого следует обратиться к любой правовой системе сети Интернет. В данном вопросе не следует полагаться на книги, так как законодательство претерпевает постоянные изменения и в учебниках и учебных пособиях могут находиться устаревшие данные.

В ходе самостоятельной работы обучающемуся для необходимы отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать статистические материалы, соответствующей каждой теме.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию:

1. Проработать конспект лекций.
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу.
3. Ответить на вопросы плана семинарского занятия.
4. Проработать тестовые задания.
5. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

При подготовке к семинарским занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного



им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке.

При подготовке доклада на семинарское занятие желательно заранее обсудить с преподавателем перечень используемой литературы, за день до семинарского занятия предупредить о необходимых для предоставления материала технических средствах, напечатанный текст доклада предоставить преподавателю.

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий.

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

#### Требования к проведению практических занятий

#### **Задания и требования к прохождению практических работ**

##### **Задание № 1. Характеристики рабочей команды**

###### **Вопросы для обсуждения:**

1. Доктрина командного менеджмента.
2. Рациональный состав команды: численность, роли.
3. Деловая игра «Распределение ролей в команде».
4. Социально-психологическая структура команды.

##### **Задание № 2. Создание команды.**

###### **Вопросы для обсуждения:**

1. Условия возникновения команды.
2. Принципы работы команды.
3. Условия осуществления командной работы.
4. Индивидуальные и групповые цели и ценности. Упражнение «Общая цель».
5. Этапы командообразования и жизнедеятельности команды.
6. Упражнение «Диагностика группы».

##### **Задание № 3. Стили управления в команде.**

###### **Вопросы для обсуждения:**

1. Деловая игра «Определение стиля руководства».

##### **Задание № 4. Лидерство и власть в управлении.**

###### **Вопросы для обсуждения:**

1. Новая парадигма лидерства. Отличительные особенности лидерства и менеджмента.
2. Дискуссия «Можно ли стать лидером»?
3. Модели построения отношений в организации. Упражнение «Определение преобладающих отношений в организации».
4. Ресурсы власти в организации.
5. Конструктивное лидерство.
6. Лидерство и коммуникации.
7. Законы коммуникаций. Упражнение: «Я-сообщение».
8. Сущность лидерства по Э.Шейну.
9. Самообучающаяся организация.
10. Лидер – первый среди равных.
11. Деловая игра «Организуем дискуссию».
12. Модель стратегического мышления.
13. Психологические аспекты влияния и противодействия влиянию.
14. Эмоциональное лидерство. Дискуссия «Когда я раздражен, должен ли сообщить о причине?»

#### **Задание № 5. Роль руководства командой.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Дискуссия «Средняя оценка группы наиболее приближена к реальному положению дел, не так ли?».
2. Динамические процессы, протекающие в развивающейся группе.
3. Упражнение «Наблюдатель».

#### **Задание № 6. Управление коммуникациями в команде.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Феномены взаимовлияния.
2. Условия формирования атмосферы доверия. Дискуссия «Проигрывает ли доверяющий?». Использование феноменов групповой жизнедеятельности для управления командообразованием.
3. Упражнение «Особенности группового мышления».

#### **Задание № 7. Командное развитие.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Организация и координация работы команды. Планирование. Контроль.
2. Психологический портрет командного игрока.
3. Тренинг командообразования. Деловая игра «Строим башню».
4. Виды тимбилдинга.

#### **Структура и форма отчета о практической работе**

Отчет о практической работе должен иметь следующую структуру:

титульный лист;

содержание;

введение;

основная часть;

заключение;

список источников.

Титульный лист должен содержать следующую информацию: название вуза, название дисциплины, название темы, Ф. И. О. исполнителя, название специальности, номер факультета, номер группы, год.

Содержание должно представлять собой перечень разделов работы с указанием страниц (номера страниц выравниваются по правому краю и отделяются от названий разделов).

Во введении кратко освещается круг вопросов, подлежащих рассмотрению в основной части работы.

В основной части производится подробное описание хода выполнения задания.

Заключение содержит основные выводы.

Список источников должен оформляться в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 и другими нормативными документами и содержать не менее семи наименований. Источники в списке располагаются в алфавитном порядке или в порядке упоминания в тексте. Рекомендуются использовать литературу с датой издания не ранее 2011 г.

При написании допускаются только общепринятые сокращения.

### **Требования к оформлению отчета о практической работе**

Отчет по практической работе должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ. При оформлении отчета обязательно формулировать выводы. Выводы должны соответствовать целям и задачам работы. При написании выводов, следует оценивать результаты работы не только в контексте ее темы, но и всего курса, а также с точки зрения уже изученных дисциплин.

### **Методика проведения деловой игры**

Сущность деловой игры заключается в ролевом участии каждого участника в искусственно созданной ситуации, приближенной к производственной практике. Подготовка и проведение игры являются основными составляющими во всем процессе.

Подготовка к проведению игр включает в себя:

1. Постановку цели – необходимо понять, для чего проводится игра, в чем ее смысл.

2. Выбор и обрисовку практической ситуации (кейса) – каждый участник должен понимать то, что от него требуется. Сама же ситуация должна иметь неоднозначный характер, несколько вариантов решения.

3. Формирование команд.

Для проведения игры участникам предоставляется возможность выбрать ресурсы, необходимые для результативной игры. Здесь отбрасываются все бурные фантазии участников, остаются только лишь те предметы, которые действительно помогут в реальной жизни.

При формировании команд необходимо учитывать межличностные отношения, сложившиеся в коллективе. Важно, чтобы в команде присутствовали лишь положительные эмоции и отношения. Только при таком раскладе возможно эффективное сотрудничество в коллективе, которое принесет наиболее положительный результат.

Для более слаженной игры необходимо разработать инструкции для всех, ролевые инструкции каждому участнику, четко продумать ход событий и те факторы, которые будут стимулировать игроков не на победу, а на результат.

Проведение игры предполагает работу в группах и презентацию результатов.

В итоге результаты внедряют и используют на предприятии. Готовится необходимая нормативно-техническая документация.

По завершении игры происходит ее обсуждение, выясняется, почему принимались те или иные решения, к чему эти результаты привели, каким стратегиям отдавалось предпочтение. По итогам обсуждения участники делают выводы и принимают решения, способствующие предотвращению уже возникших проблем и предотвращению еще не возникших, но вполне ожидаемых конфликтных ситуаций.

Для успешного прохождения деловой игры следует придерживаться ряда принципов:

- используйте знания, полученные в процессе лекционного курса;
- внимательно читайте задание для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами;
- не смешивайте предположения с фактами.

Анализ кейса должен осуществляться в определенной последовательности:

1. Выделение проблемы.
2. Поиск фактов по данной проблеме.
3. Рассмотрение альтернативных решений.
4. Выбор обоснованного решения.

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся, являются:

- учебно-методический материал по дисциплине;
- методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения).

**Методические рекомендации по составлению конспекта по самостоятельной работе**

- Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.
- Выделите главное, составьте план.
- Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.
- Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
- Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

11.5. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости проводится в форме: устного опроса на лекционных или практических занятиях; защиты практических работ; контроля самостоятельной работы (в письменной, электронной, устной форме).

Средствами текущего контроля знаний обучающихся являются: беседы преподавателя и обучающегося; контрольные вопросы и задания, тесты.

Данные текущего контроля должны использоваться учебной частью, предметными (цикловыми) комиссиями и преподавателями для обеспечения эффективной учебной работы обучающихся, своевременного выявления отстающих и оказания им содействия в изучении учебного материала, совершенствования методики преподавания учебных дисциплин и профессиональных модулей.

Уровень знаний в ходе текущего контроля оценивается по пятибалльной системе оценки: («5» - отлично, «4» - хорошо, «3» - удовлетворительно, «2» – неудовлетворительно). Количество текущих оценок за один месяц у одного обучающегося должно быть не менее одной, если дисциплина изучается в течение 1 часа в неделю.

Ликвидация задолженности, образовавшейся в случае пропуска обучающимся занятий без уважительной причины, отказа обучающегося от ответов на занятиях, неудовлетворительного ответа обучающегося на занятиях, неудовлетворительного выполнения контрольных, лабораторных и практических работ может осуществляться на индивидуальных консультациях.

Ликвидация задолженности на индивидуальной консультации представляет собой форму отчета обучающегося перед преподавателем путем ответа на вопросы либо представления преподавателю решений заданий, тестов, а также рефератов. Конкретный вид индивидуальной консультации определяет преподаватель и сообщает обучающемуся.

Результаты текущего контроля успеваемости обучающихся служат основой для промежуточной аттестации: получения зачета по учебной дисциплине или допуска к экзамену по учебной дисциплине.

#### 11.6. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются:

- учебно-методический материал по дисциплине.

#### 11.7. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

- зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся в ходе изучения учебной дисциплины в целом или промежуточная (по окончании семестра) оценка знаний обучающимся по отдельным разделам дисциплины с аттестационной оценкой «зачтено» или «не зачтено».

Подготовка студентов к зачету включает:

- Самостоятельную работу в течение семестра.
  - Непосредственную подготовку в дни, предшествующие зачету.
  - Подготовку к ответу на вопросы, содержащиеся в тесте.
1. Подготовку к зачету целесообразно начинать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наиболее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать.
  2. Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к зачету учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством науки и высшего образования.
  3. Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.
  4. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.
  5. Для более эффективного понимания программного материала полезно общаться с преподавателем на групповых и индивидуальных консультациях.

Система оценок при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с руководящим документом организации РДО ГУАП. СМК 3.76 «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов и аспирантов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в ГУАП» [https://docs.guap.ru/guap/2020/sto\\_smk-3-76.pdf](https://docs.guap.ru/guap/2020/sto_smk-3-76.pdf).

**Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины**

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой