

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.02.2025 12:20:39  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московская международная высшая школа  
бизнеса «МИРБИС» (Институт)  
(Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 29.08.2024 протокол № 1

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
29 августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД**

---

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

*«Мастер делового администрирования (МВА)», специализация  
«Управление персоналом»*

---

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

## Оглавление

1. Цель изучения учебной дисциплины .....	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины .....	3
3. Используемые методы обучения .....	4
4. Формы контроля по дисциплине .....	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины .....	4
6. Содержание учебной дисциплины .....	4
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся .....	4
6.2. Содержание тем учебной дисциплины .....	5
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины .....	6
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов .....	6
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины .....	7
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	8
7.4. Методические рекомендации преподавателям .....	8
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы .....	9
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	20
8.1. Текущий контроль .....	21
8.2. Промежуточная аттестация .....	25
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....	26

## 1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей программы комплекса знаний и практических навыков по формированию команды и обеспечения достижения ею максимальных показателей эффективности.

## 2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сущность команды, основные отличия команды от иных социальных групп (коллектива, группы), основные характеристики и параметры описания команды;</li> <li>• факторы, определяющие параметры команды при ее создании и развитии;</li> <li>• закономерности эволюции социально-психологических отношений в команде и этапы развития команды;</li> <li>• формы и методы развития команды.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на основании целей и задач формирования команды, а также выделения особенностей текущей бизнес-ситуации формулировать основные требования к команде;</li> <li>• разрабатывать план мероприятий по формированию команды и организации процесса командообразования;</li> <li>• определять стадию развития команды на основе выделения ключевых признаков в поведении членов команды, разрабатывать мероприятия по продвижению команды к следующей стадии развития.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формирования команды и подготовки плана по ее развитию.</li> </ul>
<p>УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах жизненного цикла</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подходы и методики к определению ролевой структуры команды;</li> <li>• сущность и отличительные признаки командного стиля лидерства.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• используя диагностические методы выявлять особенности ролевой структуры команды, уметь формировать команду с учетом ролевых особенностей каждого из ее членов;</li> <li>• проектировать систему мотивации команды в целом и отдельных ее членов;</li> <li>• разрабатывать и реализовывать план развития команды.</li> </ul>

	<p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формирования команды и подготовки плана по ее развитию.</li> </ul>
--	--

### 3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

### 4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейсов.

Промежуточная аттестация – зачет.

### 5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6. Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)				Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы		Самостоятельная работа	
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1.	Понятие команды. Цели и методы формирования команды	3	1	-	2	-
2.	Эволюция команды: этапы формирования и стадии жизненного цикла команды	3	1	-	2	Выполнение кейса

3.	Ролевая структура команды и командный стиль руководства	4	2	-	2	Выполнение кейса
4.	Развитие команды	4	2	-	2	Выполнение кейса
	Промежуточная аттестация	2	2	-	-	Зачет
	Итого	16	8	-	8	-

## 6.2. Содержание тем учебной дисциплины

### Тема 1. Понятие команды. Цели и методы формирования команды

Понятие команды. Сравнительный анализ команды с другими социальными объединениями (группа, коллектив). Основные характеристики команды: композиция, структура, групповые процессы. Типы формирования команд (по параметрам обособленности / корпоративной связности и совмещения \ выделения функциональных обязанностей). Принципы формирования команд: добровольности вхождения в команду; коллективного исполнения работы; коллективной ответственности; ориентированности оплаты труда на конечный результат; достойной значимости стимулирования команды на конечный результат; автономного самоуправления команды; повышенной исполнительской дисциплина.

Подходы к определению оптимальной численности команды: Э. Лолера; Г.Паркера; Ян Р. Катценбаха; Д.К. Смита.

### Тема 2. Эволюция команды: этапы формирования и стадии жизненного цикла команды

Процесс формирования команды: содержание работ на этапе подготовки; задачи этапа создания рабочих условий; этап непосредственно формирования и построения команды – как эффективно решить поставленную задачу; этап содействия в работе. Законы групповой динамики и динамика отношений в группе. Основные модели формирования и развития команд. Ключевые характеристики каждого этапа развития команды. Способы диагностики этапа развития команды в корпоративной среде. Действия руководителя, способствующие повышению эффективности команды и переходу на следующий этап развития. Способы завершения работы команды.

### Тема 3. Ролевая структура и командный стиль руководства

Основные группы ролей, выполняемых участниками команды: основные принципы и способы регулирования. Подходы к определению ролевой структуры команды. Распределение ролей в команде: модель Р.М. Белбина. Типовые черты, преимущества и недостатки каждой роли в команде с т.з. командной эффективности. Способы определения ролевой структуры команды с использованием модели

Белбина. Распределение ролей в команде: подход Р.Барреры. Зоны риска и зоны достижений в командных ролях по типологии Р.Барреры. Сравнительный анализ командного и индивидуального стиля лидерства. Основные поведенческие признаки командного лидера. Условия перехода к командному лидерству: изменения способов работы руководителя. Основные риски и способы их устранения при переходе в компании к командному стилю лидерства. Этапы перехода сотрудников и руководителя от личного уровня взаимодействия к командному.

#### Тема 4. Развитие команды

Условия развития команды. Управление мотивацией команды. Структура программы мотивации команды. Основные категории сотрудников в команде (рядовой персонал / ключевой персонал) и различия в их программах мотивации. Основные функциональные роли в проектно-ориентированных организациях и структура мотивации этих сотрудников. Разработка программ премирования при планировании проекта: расчет величины премиального фонда и расчет премий для членов команды. Оценка эффективности команды по модели GAIN. Алгоритм развития команды: 6 шагов. Содержание концепции улучшений в рамках развития команды. Структура сессии по развитию команды. Оценка эффективности и обучение сотрудников команды.

### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

#### 7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	<b>Основная литература</b>
1.	Богомолова, А. В. Управление ресурсами проекта [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Богомолова. – Томск: Эль Контент, 2020. – 160 с. – ISBN 978-5-4332-0178-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480521">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480521</a>
2.	Ильин, В. В. По ту сторону проектов [Электронный ресурс]: записки консультанта / В. В. Ильин. – 3-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. – 379 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-3014-0. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=427908">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=427908</a>
3.	Красностанова, М. В. От изобретательской команды до хайтек-корпорации [Электронный ресурс]: человеческий фактор и динамика инновационного проекта: учебное пособие / М. В. Красностанова. – Москва: РГ-Пресс, 2021. – 88 с. – ISBN 978-5-9988-0270-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276547">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276547</a>

4.	Михалкина, Е. В. Организация проектной деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Михалкина, А. Ю. Никитаева, Н. А. Косолапова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2022. – 146 с. – ISBN 978-5-9275-1988-0. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=461973">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=461973</a>
5.	Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2022. – 325 с. – ISBN 978-5-9275-1989-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493314">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493314</a>
6.	Сотрудничество [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина нон-фикшн, 2019. – 169 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-7106-9. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495559">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495559</a>
<b>Дополнительная литература</b>	
1.	Кэтмелл, Э. Корпорация гениев [Электронный ресурс]: как управлять командой творческих людей / Э. Кэтмелл, Э. Уоллес. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 344 с. – ISBN 978-5-9614-4820-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279594">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279594</a>
2.	Мельников, С. Б. Команда профессиональных муниципальных управленцев [Электронный ресурс]: лидер инкорпоративных перемен в развитии местных сообществ: учебное пособие / С.Б. Мельников. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 123 с. – ISBN 978-5-4475-4884-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=288827">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=288827</a>
3.	Новосадова, О. М. Кадры решают всё! [Электронный ресурс]: HR-пособие / О. М. Новосадова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 153 с. – ISBN 978-5-4475-9693-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493643">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493643</a>
4.	Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2022. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497741">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497741</a>
5.	Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=220175">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=220175</a>
6.	Шаврин, А. В. Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 [Электронный ресурс] / А. В. Шаврин. – Москва: Лаборатория знаний, 2021. – 113 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-00101-542-0. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471124">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471124</a>

## 7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

#### **Лицензионное программное обеспечение:**

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

### **7.4. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и



интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

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

При проведении практических занятий, преподаватель:

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

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

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

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

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

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

## ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

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

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ

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

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

Виды конспектов:

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

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

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

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту

можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

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

#### Правила конспектирования

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

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

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

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

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

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

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

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

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

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно

сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

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

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

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

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

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

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

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

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

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

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

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

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

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

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

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

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

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

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

#### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### Методика решения кейсов

#### 1. Понимание задачи

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

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

#### 2. Просмотр кейса

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

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

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

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

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

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

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

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

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

#### 7. Генерирование альтернатив

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

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

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

#### 9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**



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

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

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

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

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

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

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

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный

материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

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

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

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

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

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MS Office. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

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

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

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

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

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

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

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

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

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

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

Памятка участнику дискуссии.

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

## **8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

## 8.1. Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение кейса по теме № 2	20
2. Выполнение кейса по теме № 3	20
3. Выполнение кейса по теме № 4	20
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Комплексный сквозной кейс «Управление командой строительного холдинга». Кейс состоит из трех частей, логически взаимосвязанных, но не зависимых друг от друга.

### Кейс «Строительный холдинг».

#### Часть I.

Строительный холдинг «Восточный рассвет» существует на рынке с 2001 года. За этот период холдинг, реализовав ряд крупных проектов по жилищному строительству, заслуженно пробился в группу лидеров строительного рынка региона. Заметные успехи на рынке, стабильность финансового положения и смещение фокуса федеральной власти (и бюджета) на этот регион привели к тому, что владелец и генеральный директор «Восточного рассвета» принял решение идти в направлении промышленного строительства. В течение двух лет холдинг выигрывает три тендера на строительство крупных промышленных объектов федерального значения и, используя привлеченные инвестиции, начинает строительство.

Команда головного офиса холдинга (примерно 40 человек, из них 9 ключевых руководителей) остается неизменной и за последние годы достигла высокого

профессионального уровня. Безусловно, центральной фигурой в команде все эти годы оставался владелец холдинга. Энтузиазм и горящие глаза всех членов команды поддерживались его решениями, не подвергавшимися сомнению и обсуждению. Его отсутствие в офисе тут же отражалось в виде множества мелких, но острых конфликтов. Но стоило ему вернуться на рабочее место, и команде снова любая трудность оказывалась по плечу.

Однако разразившийся на рынке финансовый кризис, а также ряд ошибочных управленческих решений приводит сначала к замедлению, а затем и вовсе к замораживанию стройки. Многие профессионалы, в том числе и уровня среднего и высшего менеджмента, покинули холдинг. Давление требований исполнения госзаказа, с одной стороны, и инвесторов с другой, заставляет владельца холдинга принять решение о передаче дел антикризисному управляющему (Анатолий), который приводит своих экспертов (ранее уже работавших в команде Анатолия) на ряд ключевых постов в компании.

Анатолий, увы, не имеет опыта в строительной отрасли. Но для него главное в работе - решение сложных комплексных задач, где он применяет весь свой руководящий опыт. Неудача не блокирует активность, а заставляет изобретать новые обходные пути достижения результата. У него всегда получается контролировать все и всех. Для качественной работы ему необходим доступ к административным рычагам, он умело пользуется своим влиянием, статусом и поддержкой со стороны инвесторов. Эффективно решает задачи по быстрому "разруливанию" ситуаций, достигает результат в условиях неопределенности. В работе ориентируется цели верхнего порядка.

Особенностью работы новой команды является ярко выраженный командный дух: один за всех и все за одного. В команде отсутствуют конфликты, даже острые дискуссии старательно избегаются. Отличные профессионалы, каждый в своей области, они, тем не менее, стремятся к тому, чтобы все их решения были понятны и разделялись всеми членами команды. В новом коллективе эти руководители сразу обозначили для всех сотрудников готовность помогать и поддерживать. Часть «старых» сотрудников влилась в совместную работу с новыми менеджерами и старается заслужить их признание и поощрение. Но есть и те «старички», кто держится отстраненно и настороженно, не идя на открытый конфликт, но и не стремясь стать частью команды.

Практически каждый день на внутренних встречах звучат слова о трудной общей задаче, которая стоит перед командой руководителей и всем коллективом холдинга, подчеркивается, что только сплоченность и всеобщая нацеленность на решение задачи может дать результат в сложившейся ситуации. Однако прошедшие два месяца не дали существенных изменений в части слаженности действий руководящих сотрудников на местах.

## **Часть II.**

Благодаря активной работе нового менеджера, а также старательному «невмешательству» в оперативное управление со стороны владельца холдинга за последний месяц удалось сформировать команды и запустить активную работу на

двух их трех объектах. Оба объекта удалены от головного офиса и работают достаточно автономно. К активной работе на третьем объекте, находящемся в том же городе, что и головной офис, тоже все подготовлено. Осталось подобрать команду менеджеров, поскольку из инженерно-технического персонала там сейчас находится только один прораб (Андрей). Андрей работает в холдинге уже 4-й год, помнит еще период успешного бизнеса. Профессионал своего дела, спокойный и ответственный - один остался на стройке, несмотря на задержку выплаты зарплаты. На смену управленческой команды отреагировал так: «Лучше бы они на эти деньги бетон завезли – строить же надо!»

Кроме прораба, на этой стройке еще требуются, как минимум:

- 1) начальник снабжения и материально-технического обеспечения;
- 2) монтажник металлоконструкций;
- 3) руководитель этого проекта (начальник строительства).

Решение о формировании команды необходимо принять Анатолию в короткий срок, но ситуация осложняется несколькими факторами: во-первых, рабочие на объекте отвыкли от качественной работы и на объекте нужны по-настоящему результативные управленцы; во-вторых, проблемы в холдинге совершенно подорвали его репутацию как работодателя и привлечь в компанию людей с рынка крайне затруднительно; в-третьих, «своих» людей у Анатолия, которых можно направить на объект, почти не осталось, а «старые» сотрудники, несмотря на видимое дружелюбие, по-прежнему признают только одного руководителя – владельца холдинга и всячески стараются использовать ситуацию в своих личных интересах в ущерб интересам холдинга.

1) Сергей (человек Анатолия) – участвовал не в одном успешном проекте, но, увы, не имеет опыта в строительной отрасли. Для него главное в работе - это интерес и драйв! При наличии интересной задачи готовность работать день и ночь. С легкостью выстраивает отношения с совершенно незнакомыми людьми и достигает необходимых договоренностей. Совершенно не может заниматься однотипными рутинными задачами. С легкостью переключается с одного вида деятельности на другой. Не разделяет дела на свои и чужие, готов разобраться во всем, чтобы получить тот результат, который его интересует. Готов "свернуть горы" ради амбициозных прорывных задач, причем не индивидуальных, а глобальных задач компании - большого светлого будущего. Однако, его сильно демотивируют конфликты с коллегами, нездоровая обстановка.

2) Давид – работает в компании более 10 лет. Сейчас довольно успешно справляется со своими текущими задачами, но только под контролем руководителя. Подходит к делу по принципу "Сказали - работаю; не сказали - не работаю". Но если работает, то результат дает качественный, является сильным экспертом в своей предметной области. Хотя в работе с ним крайне сложно – не прощает ошибок и незнания. С новыми сотрудниками почти не взаимодействует, проявляет раздражительность и нетерпимость к «чужакам».

3) Алексей – в компании уже 3 года, очень ответственный и добросовестный работник. При четкой постановке задачи выполняет неукоснительно все требования. При необходимости может работать за двоих. Является экспертом в своей области, но чувствует себя неуверенно за пределами своей экспертизы. Ориентируется на

доброжелательные отношения в коллективе и свой авторитет среди коллег. Отличный наставник – любит и умеет помогать коллегам. Тяжело адаптируется к изменениям, а в условиях кризиса или неопределенности работа практически парализована.

4) Валерий (новый сотрудник «с рынка») – эксперт с колоссальным опытом в строительстве. Ориентируется на достижение результата любой ценой, особенно, если этот результат будет подкреплён материальным вознаграждением. В работе предпочитает действовать самостоятельно, проверенными способами. Любые изменения и новые предложения подвергает сомнению, принимая их лишь в случае, если ему позволяют работать "как привык" и "чтобы не дергали". Абсолютно не командный игрок, не терпит контроля над собой.

5) Максим – в компании 1 год. Сосредоточен на работе. Один из тех, кто оказался очень лояльным к новой команде – не мог мириться с подходами к строительству предыдущего руководителя. Быстро, точно и качественно выполняет свою работу в границах обозначенных задач. Креативность и свобода мышления – точно не его конек. Основной фокус внимания – все должно соответствовать нормам и правилам. Старается не упускать из виду ни одной мелочи, сам контролирует всегда все участки работы, независимо от квалификации других сотрудников.

### Задание кейса по теме № 2

На основании информации, изложенной в первой части кейса определите, на какой этапе жизненного цикла находится команда. Сформулируйте рекомендации для Анатолия, чтобы повысить продуктивность команды.

### Задание кейса по теме № 3

Опираясь на портреты сотрудников, описанные во второй части, предложите состав команды строительного объекта. Единственного текущего сотрудника на объекте вы также при необходимости можете заменить. Обозначьте основные риски, которые надо учесть Анатолию при управлении новой командой. Сформулируйте условия (мероприятия), способные нивелировать указанные риски.

### Задание кейса по теме № 4

Принимая во внимание состав команды, сформированной по результатам решения II части кейса, предложите систему премирования для основных участников команды. Сформулируйте показатели и определите основные параметры системы премирования. Результаты командной работы занесите в таблицу.

#### Концепция программы премирования членов проектной команды

<i>Категория премируемых</i>	<i>Цель</i>	<i>KPI</i>	<i>Вес</i>	<i>Периодичность премирования</i>	<i>Целевой размер премии</i>
Сотрудник, отвечающий за выполнение только своей					



задачи, поставленной ему руководителем;					
Функциональный лидер, отвечающий в проекте за ключевые функциональные решения;					
Руководитель проекта, отвечающий за выполнение проекта;					
Директор проектов, отвечающий за весь портфель проектов и распоряжающийся ресурсами.					

## 8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме зачета.

Опираясь на личный опыт взаимодействия с корпоративными командами, подготовьте в письменном виде описание практического кейса по следующему плану:

1. Введение: краткое описание компании и отрасли бизнеса.
2. Общая характеристика команды:
  - состав;
  - численность;
  - структура;
  - уровень сплоченности (с указанием признаком, на основании которых сделан вывод).
3. Основная проблема в работе команды, требующая решения.
4. Оценка команды по модели GAIN:
  - цели, обозначенные перед членами команды и разделяемые ими;
  - оценка распределения полномочий и зон ответственности между членами команды;

- оценка соответствия членов команды требованиям позиции;
  - оценка норм и правил взаимодействия в команде.
5. На основании проведенного анализа (п.4) выделить основные задачи по повышению эффективности работы команды.
  6. Сформировать перечень рекомендаций и, при необходимости, план мероприятий по повышению эффективности работы команды.

### **9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
0-55	Неудовлетворительно	2	F (0-55)	Не зачтено (0-55)