

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.02.2025 12:27:48  
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**

### **МАСТЕР-КЛАСС ПО ЛИЧНОСТНОМУ РАЗВИТИЮ И УПРАВЛЕНИЮ КОМАНДАМИ**

### **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

*Мастер делового администрирования (МВА), специализация  
«Стратегический менеджмент»*

---

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

## Содержание

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. Содержание учебной дисциплины .....	4
5.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся.....	4
5.2 Содержание тем учебной дисциплины.....	5
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины	5
6.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов.....	5
6.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	7
6.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	7
6.4 Методические рекомендации преподавателям.....	8
6.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	9
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	22
8. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся	26

## 1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – дать четкое представление о лидерстве, закономерностях поведения руководителей и подчиненных в системе современных организаций. дать представление о современной организации и процессах, происходящих в ней, раскрыть специфику «человеческого фактора» в организации; раскрыть индивидуально-личностные особенности человека и их влияние на эффективность в профессиональной деятельности; раскрыть особенности организации работы в рабочих группах и командах; ознакомить слушателей с эффективными способами организации работы сотрудников с учетом личных и групповых особенностей, рабочим временем и мотивацией, процессами принятия решений, дать представление о переговорах и конфликтах, раскрыть понятие культуры организации; проанализировать организационные факторы, влияющие на результаты деятельности.

## 2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Перечень планируемых результатов освоения дисциплины</b>
<p><b>УК-3</b> – способен организовать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленных целей</p>	<p><b>Знать:</b> основные категории и понятия организационного поведения; критерии личностной, групповой и организационной эффективности; основные методы внедрения изменений в организации и пути преодоления сопротивления изменениям; основные теории лидерства и навыки современного лидера.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы анализа и оптимизации основных видов организационного поведения; использовать навыки лидерства в командной работе.</p> <p><b>Практический опыт:</b> выработывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений; разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде; организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов; делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат.</p>
<p><b>ОПК-4</b> – 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</p>	<p><b>Знать:</b> коммуникативные и управленческие процессы внутри организации; стратегии мотивации сотрудников в организации; особенности формирования и развития групп и управления взаимодействием индивидов в них; отличительные особенности управления рабочими группами и командами; разные типы организационной культуры и их взаимосвязь с особенностями сферы деятельности.</p>

создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций	<p><b>Уметь:</b> использовать полученные знания о личностной, групповой и организационной эффективности при решении управленческих задач; воздействовать на групповые процессы в организации для решения профессиональных задач.</p> <p><b>Практический опыт:</b> осуществляет руководство проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации; владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес-моделью организации; демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации.</p>
---	---

### 3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций, проблемных дискуссий.

Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: деловых игр, мозговых атак, кейсов, анализа деловых ситуаций.

### 4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – решение кейсов.

Промежуточная аттестация – зачет.

### 5. Содержание учебной дисциплины

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

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)			Самостоятельная работа	Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы			
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1	Личность в организации	4	4	-	-	Разбор кейсов
2	Групповая эффективность. Лидерство	4	4	-	-	Разбор кейсов
3	Организационная эффективность	2	2	-	-	Разбор кейсов

Промежуточная аттестация	2	2		-	Зачет
Итого	12	12	-	-	

## 5.2 Содержание тем учебной дисциплины

### Тема 1. Личность в организации:

Индивидуальные отличия людей в процессе трудовой деятельности, типы личности. Установка личности в организационном поведении. Мотивация трудовой деятельности и результативность. Мотивация и выполнение работы; основные подходы к мотивации. Стратегии мотивации. Материальное и моральное вознаграждение. Удовлетворенность трудом и преданность организации. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом.

### Тема 2. Групповая эффективность. Лидерство

Группы в организации: виды, групповая динамика, групповые процессы. Команда. Виды групп: формальные и неформальные рабочие группы. Развитие группы, процессы групповой динамики. Влияние группы на индивидуальное поведение; групповые процессы: социальная леность, деиндивидуализм, социальная фасилитация; групповая поляризация; огруппление мышления, влияние меньшинства; групповая сплоченность; нормы в организационных группах; влияние группы на поведение и установки работников; социально-психологический климат в коллективе. Понятие «команды». Команда, ее отличие от рабочей группы. Достоинства и перспективы развития командных форм организации труда. Принципы создания команды; основные сферы деятельности команды; формы управления в команде; недостатки команды; профилактика распада команды; основные типы распределения функций в команде. Руководство и лидерство. Понятие руководства и лидерства; соотношение руководства и лидерства в системе управления; влияние лидерства на успехи организации. Стили лидерства, зависимость стиля лидерства от ситуации, типы лидеров; условия лидерства; психологические проблемы руководства и лидерства, возникающие при выполнении основных функций управления. Современные требования к руководителям.

### Тема 3. Организационная эффективность.

Организационная культура. Понятие организационной культуры. Уровни организационной культуры. Функции организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры компании. Основные элементы организационной культуры компании. Национальные особенности в организационной культуре. Влияние организационной культуры на производительность, удовлетворенность работой, дисциплину и текучесть.

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

### 6.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
<b>Основная литература</b>	
1.	Адизес, И. К. Развитие лидеров [Электронный ресурс] : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – 259 с. – ISBN 978-5-9614-5325-6 – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254689">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254689</a> .
2.	Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство [Электронный ресурс] : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; науч. ред. В. Ионов ; ред. М. Савиной ; пер. А. Лисицына. – 6-изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-2247-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229839">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229839</a> .
3.	Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе [Электронный ресурс] / Д. Гоулман ; пер. с англ. А. П. Исаевой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 497 с. – ISBN 978-5-91657-729-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=220058">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=220058</a> .
4.	Живица, О. В. Лидерство [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. В. Живица. – Москва : Ун-т «Синергия», 2022. – 193 с. – (Легкий учебник). – ISBN 978-5-4257-0216-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455425">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455425</a> .
5.	Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279696">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279696</a> .
6.	Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми [Электронный ресурс] : коучинг / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – 206 с. – ISBN 978-5-9614-2233-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279494">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279494</a> .
<b>Дополнительная литература</b>	
1.	Аткинсон, М. Достижение целей [Электронный ресурс] : пошаговая система / М. Аткинсон, Р.Т. Чойс ; ред. М. Брандес. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – (Трансформационный коучинг : Наука и искусство). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-5173-3. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471674">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471674</a> .
2.	Бауэр, М. Курс на лидерство [Электронный ресурс] : альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; под ред. О. Нижельской, Ю. Быстровой. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 198 с. – ISBN 978-5-9614-5539-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=286196">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=286196</a> .
3.	Вылегжанина, А. О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур [Электронный ресурс] / А.О. Вылегжанина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2022. – 232 с. – ISBN 978-5-4475-4009-8. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=362894">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=362894</a> .

4.	Кетс де Врис, М. Мистика лидерства [Электронный ресурс] : развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис ; науч. ред. А. Куницын ; пер. М. Шалунова. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2020. – 276 с. – ISBN 978-5-9614-1483-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254507">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254507</a> .
5.	Коттер, Д. Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс] : уроки выдающегося предпринимателя XX века / Д. Коттер ; И. Минервина ; ред. Е. Харитонова. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2019. - 286 с. - ISBN 978-5-9614-1573-5. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279695">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279695</a> .
6.	Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / О. Жигилий, А. Глотова, Э. Борчанинова [и др.] ; ред. М. Савина. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2021. – 279 с. – ISBN 978-5-9614-4582-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=81814">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=81814</a> .
7.	Шапиро, С. А. Как построить идеальную карьеру [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 316 с. – ISBN 978-5-4475-3667-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272219">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=272219</a> .
<b>Информационно-справочные системы</b>	
1.	
<b>Интернет ресурсы</b>	
1.	Spiral Dynamic® (Спиральная динамика). – Режим доступа : <a href="http://www.spiraldynamics.org">www.spiraldynamics.org</a> .
2.	HR-Portal : управление персоналом, оценка, аттестация, кадровое делопроизводство. – Режим доступа : <a href="http://hr-portal.ru">http://hr-portal.ru</a> .

## 6.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- краткий конспект консультаций в виде слайдового или текстового материала;
- кейсы для разбора

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.

## 6.3 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.

**6.4 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 разделиться 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.

## **6.5 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 =>. 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.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи

### **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 материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

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

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

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

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

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

#### **ТРЕБОВАНИЯ К УСТНОМУ ДОКЛАДУ**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.
2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.
3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).
4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.
5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.
6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.
7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

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

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

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

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

## 7. 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)

### 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 относятся: кейсы и разбор ситуации.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий;
- с использованием электронной информационно-образовательной среды.

Описание работ	Максимальное количество баллов
Кейс «Факторы эффективности» (работа в мини-группах)	20
Кейс «Корпоративная культура компании» (работа в мини-группах)	20
Кейс «Кто виноват?»	20
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

### Типовые задачи для кейсов (работа в мини-группах)

**Кейс «Факторы эффективности»** (работа в мини-группах). Слушатели получают задание: определить основные причины возникновения управленческой проблемы и разработать рекомендации по преодолению проблемы с точки зрения руководителя.

**Кейс «Корпоративная культура компании»** (работа в мини-группах). Задача слушателей – самостоятельно определить основные элементы, формирующие корпоративную культуру компании и разработать мероприятия по снижению

культурных рисков при слиянии компаний. Познакомьтесь с основными этапами формирования идеологии компании.

Шаг 1. С чего всё начинается...

Сначала вы и ваши подчиненные должны знать, **чем занимается компания**. И не просто знать, но и уметь в общении с клиентами и знакомыми правильно позиционировать компанию. Поэтому опишите одной фразой свой бизнес, фирму и то, в чем ее уникальность.

Для того чтобы успешно справиться с этим заданием, давайте выполним известное упражнение «Речь в лифте».

Представьте, что вы входите в лифт, и человек, едущий сверху, приветствует вас дружеским кивком. Вы здороваетесь, спрашивает, чем он занимается, и он рассказывает, а потом интересуется у вас: «*Ну а вы чем занимаетесь?*»

У вас на ответ не больше тридцати секунд. Что вы скажите?

-----

Ну, как получилось? Как вы думаете, если вы эту фразу скажите вашим потенциальным клиентам, они ее запомнят? Будет ли она чем-то отличаться от фразы ваших конкурентов?

Этот классический пример «речь в лифте» служит для представления вашей компании в любое время и в любом месте.

Шаг 2.

Для того чтобы выполнить этот шаг, вам необходимо четко знать видение и миссию вашей компании.

**Видение** – образная, вдохновляющая картина, которая заставит людей сконцентрироваться на достижении корпоративной цели. Видение – это маршрут движения компании в будущем.

**Миссия** компании описывает деятельность компании в настоящее время и отвечает на вопросы:

- ↪ Кто мы?
- ↪ Каков наш бизнес?
- ↪ Кто наши клиенты?
- ↪ Зачем мы нужны людям?
- ↪ К чему мы стремимся?

Зная миссию компании, естественным образом возникнет **слоган**, передающий ее смысл:

- «Безусловно и несомненно - за одну ночь» (FedEx);
- «Сконструирован лучше всех других автомобилей в мире» (Mercedes-Benz);
- «У нас нет постоянных читателей» (газета по трудоустройству «Работа сегодня»);

*Запишите миссию, видение и слоган вашей компании.*

.....

Шаг 3.

А теперь оцените **формулу стратегии**.

Примеры:

- Генри Форда с его идеей народного автомобиля - люди, которые делают эту машину, должны иметь материальную возможность ее купить.
- Ингвара Кампрада основателя ИКЕА, который говорил: мы делаем дешевую мебель для студентов, чтобы они могли на ней заниматься сексом и рожать своих первенцев.

*Запишите формулу стратегии вашей компании.*

.....

Шаг 4.

Поскольку культура работает по принципу «top-down» и всегда спускается от руководителя к подчиненным, то и ценности руководителя рано или поздно становятся ценностями приверженных к компании сотрудников.

Примеры принципов Р. Брэнсона. Он считает, что жизнь коротка, чтобы тратить ее на вещи, которые не приносят удовольствия. Если что-то нравится - делай, не нравится - бросай не раздумывая! Всю жизнь, ставя планку как можно выше и стараясь ее преодолеть, он называет своими главными уроками следующие принципы:

- Берись и делай.
- Думай «да», а не «нет».
- Бросай себе вызов.
- Ставь перед собой цели.
- Живи весело.
- Стремись изменить мир.
- Твердо стой на собственных ногах.
- Будь верен людям.
- Живи полной жизнью.

Личные принципы становятся основой правил, которыми руководствуются бизнесмены в своей управленческой практике.

*Запишите ваши собственные принципы:*

.....

**Кейс «Кто виноват?»**

Андрей, менеджер по продажам, торопливо зашел в кабинет своего начальника в 4 часа дня.

«Я так рад, что застал Вас, Екатерина. Пожалуйста, помогите мне решить, что делать. Я только что говорил по телефону с «Гришков и К», нашим новым потребителем из Новосибирска. Две недели назад эта компания купила у нас оборудование на 8 тысяч долларов. Владелец компании заявил, что оно не работает должным образом, и поэтому я должен к ним немедленно выехать и все починить за счет нашего предприятия. Я просто не знаю, что делать».

«А что в этом непонятного?» - спросила Екатерина.

«Я не знаю, стоит ли оплачивать эту поездку из бюджета нашего предприятия.



Если мы решим выслать технического эксперта в Новосибирск, то это обойдется нам в 2 тысячи долларов. Правда, если он полетит только на выходные, это снизит цену на пару сотен долларов. В любом случае эти издержки полностью лишают нас прибыли от заключенной сделки. И никто не знает, станет ли «Гришков и К» нашим постоянным клиентом, чтобы оправдать потери при первой сделке».

«Ну так что же ты сказал покупателю?» - поинтересовалась Екатерина.

«Я предложил попробовать уладить проблему в рамках телефонной конференции с участием меня, технического эксперта и их оператора оборудования. Владелец компании сказал, что оборудование явно бракованное, поэтому решить проблему по телефону точно не удастся. Он настаивает на приезде нашего специалиста».

«Ну и что ты намереваешься делать?» - спросила Екатерина.

Покраснев, Андрей сказал: «Я не знаю, что делать. Я не могу один решить эту проблему. Вы начальник».

«Да, действительно, я начальник, - ответила Екатерина. – Именно поэтому я не собираюсь указывать тебе, что нужно сделать. Частью моей работы является обучение менеджеров по продажам самостоятельно принимать решения».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Андрей не справляется со своими обязанностями или Екатерина не справляется с обязанностями руководителя?
2. Правильный ли стиль руководства выбрала Екатерина для данного случая? По ее мнению, Андрей станет профессиональным менеджером по продажам, если научится принимать решения самостоятельно. Но в данной конкретной ситуации Андрею нужно опереться на решающее мнение его руководителя.
3. Как бы вы поступили на месте руководителя в данной ситуации?

### **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. Итоговый контроль проводится в форме письменной работы на примере собственной компании (или подразделения, которым управляет слушатель):

### **ЗАДАНИЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. Определить факторы, оказывающие влияние на эффективность работы сотрудников на данном этапе развития организации;
2. Определить, как каждый фактор способствует и/или препятствует эффективности ваших сотрудников;
3. Обозначить проблемы, связанные с факторами эффективности;
4. Разработать рекомендации по преодолению проблем.

### 8. 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)