Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве**

**Российской Федерации»**

**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра Менеджмент и маркетинг

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**по дисциплине**

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ (ПРАКТИКУМ)**

**Направление подготовки**

38.04.02 - Менеджмент

**Магистерская программа «Проектный менеджмент»**

**(программа подготовки магистров)**

**Форма обучения: очная**

Составитель: Артюшкова А.Ю. доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала*

*Финуниверситета (протокол № 48 от «15» февраля 2022 г.)*

*Одобрено кафедрой Менеджмент и маркетинг*

*(протокол № 12 от «12» февраля 2022 г.)*

**Краснодар**

**2022**

**Паспорт фонда оценочных средств**

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Командообразование и методы групповой работы (практикум)».

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

**1****Описание показателей и критериев оценивания компетенций**

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикатора достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное  средство |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «неудовлетворительно» | «удовлетворительно» | «хорошо» | «отлично» |
|  |  |  |  |  |  |
| *УК 5 -* *Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие*  *решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность* | | | | | |
| *1. Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.* | | | | | |
| Знать:  основы организационной работы в команде и целеполагание. | Фрагментарное представление об основах организационной работы в команде и целеполагании. | Неполные представления об об основах организационной работы в команде и целеполагании. | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об об основах организационной работы в команде и целеполагании. | Сформированные систематические представления об основах организационной работы в команде и целеполагании. | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| Уметь:  формулировать цели с учётом особенностей групповой динамики. | Фрагментарное умение формулировать цели с учётом особенностей групповой динамики | Несистематическое применение умений формулировать цели с учётом особенностей групповой динамики | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения формулировать цели с учётом особенностей групповой динамики | Сформированное умение формулировать цели с учётом особенностей групповой динамики | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| *2.* *Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной целина основе задач и*  *методов их решения* | | | | | |
| **Знать**  методы стратегического планирования в командообразовании | Фрагментарное представление о методах стратегического планирования в командообразовании; | Неполные представле-ния о методах стратегического планирования в командообразовании; | Сформиро-ванные, но содержащие отдельные пробелы и представле-ния о методах стратегического планирования в командообразовании; | Сформиро-ванные си-стематиче-ские пред-ставления о методах стратегического планирования в командообразовании; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| **Уметь**  сочетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки. | Фрагментарное умение сочетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки; | Несистематическое умение сочетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки; | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение сочетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки; | Сформированное умение сочетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| *3. Принимает ответственность за принятые организационно- управленческие решения* | | | | | |
| **Знать**  методы количественного и качественного прогнозирования командной деятельности; | Фрагментарное представление о методах количественного и качественного прогнозирования командной деятельности; | Неполные представле-ния о методах количественного и качественного прогнозирования командной деятельности; | Сформиро-ванные, но содержащие отдельные пробелы представле-ния о методах количественного и качественного прогнозирования командной деятельности; | Сформиро-ванные си-стематиче-ские пред-ставления о методах количественного и качественного прогнозирования командной деятельности; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| **Уметь**  планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе; | Фрагментарное умение планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе; | Несистематическое применение умений планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе; | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе; | Сформированное умение планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| *ПК-2 Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)* | | | | | |
| *1. Организует работу команды проекта.* | | | | | |
| ***Знать***  методы групповой работы и основы командообразования в управлении командой проекта | Фрагментарное представление о методах групповой работы и основы командообразования в управлении командой проекта; | Неполные представле-ния о методах групповой работы и основы командообразования в управлении командой проекта; | Сформиро-ванные, но содержащие отдельные пробелы представле-ния о методах групповой работы и основы командообразования в управлении командой проекта; | Сформиро-ванные си-стематиче-ские пред-ставления  о методах групповой работы и основы командообразования в управлении командой проекта; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| ***Уметь***  проектировать и организовывать работу в команде проекта; | Фрагментарное умение  проектировать и организовывать работу в команде проекта; | Несистематическое применение умений проектировать и организовывать работу в команде проекта; | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение проектировать и организовывать работу в команде проекта; | Сформированное умение проектировать и организовывать работу в команде проекта; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| *2.* *Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации* | | | | | |
| ***Знать***  основы планирования и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации. | Фрагментарное представление об основах планирования и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации; | Неполные представления об основах планирования и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации; | Сформиро-ванные, но содержащие отдельные пробелы представления об основах планирования и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации; | Сформиро-ванные си-стематиче-ские пред-ставления  об основах планирования и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |
| ***Уметь***  применять на практике навыки планирования и организации работ в проектно-ориентированной организации | Фрагментарное умение применять на практике навыки планирования и организации работ в проектно-ориентированной организации; | Несистематическое умение применять на практике навыки планирования и организации работ в проектно-ориентированной организации; | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять на практике навыки планирования и организации работ в проектно-ориентированной организации; | Сформированное умение применять на практике навыки планирования и организации работ в проектно-ориентированной организации; | Вопросы для оценки знаний и умений, задания в виде практико-ориентированных и ситуационных заданий, тестовые задания |

**2****Задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний и умений, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения ОП ВО**

***2.1 Вопросы для оценки знаний и умений, характеризующих формирование компетенций***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шифр компетенции | Вопросы | Правильный ответ |
| УК-5 | 1. Какие существуют способы формирования команд?  2. Какие принципы необходимо учитывать для построения командного взаимодействия??  3. Какие три вида рабочих команд можно выделить с точки зрения типичных для бизнеса задач?  4. Каковы основные причины формирования команд?  5. Какие существуют способы формирования команд?  6. Какие существуют группы командных ролей по Белбину?  7. Сколько командных ролей нужно для наиболее эффективной командной работы в группе?  8. Какие командные роли согласно модели Р М Белбина в большей степени ориентированы на интеллектуальную работу?  9. В чем суть модели коммуникативной компетенции по Р. Мансфилду, Д. Матеу?  10. Какие существуют способы управления конфликтной ситуацией? | 1. Обычно выделяются следующие технологические стадии формирования команды: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное планирование); выполнение плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов. 2. К ним относятся:  * формирование целей; * командное выполнение задачи; * индивидуальная ответственность перед командой; * стимуляция; * профессиональный рост; * креативность; * продуктивность.  1. Ориентация на лидера; жестко структурированная команда; самоуправляемая рабочая команда. 2. Основными факторами для создания команды являются:   – необходимость повышения скорости принятия решений. Обеспечение большей гибкости организационной структуры;  – возрастание сложности деятельности.  5. Существует три уровня реализации процесса формирования команд: индивидуальное консультирование, активное командное включение в планирование организационных изменений, построение межкомандных взаимоотношений.  6. На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик..  7. Для эффективной работы в команде должны быть реализованы все восемь ролей. Это не означает, что команда обязательно должна состоять из восьми человек. При меньшей численности команды возможно совмещение одним человеком двух или даже трех ролей.  8. Интеллектуальные роли. Генератор идей  - изобретатель и новатор. Как правило, это руководитель команды. Полезен на начальных стадиях проекта, либо когда рабочий процесс застопорился и необходим драйвер для продолжения движения; Аналитик-стратег — объективный и проницательный..  9. Трехкомпонентная модель служебной компетентности Мансфилда и Матеу.   Модель внешне напоминает модели, основанные на стандартах. Она состоит из трех взаимосвязанных компонентов:   1. выполнение заданий; 2. управление выполнением заданий; 3. ролевая среда.   Выполнение  состоит из умений, необходимых для рутинного выполнения служебных функций при достижении приемлемого результата. Управление  исполнением включает в себя умения распределять время и устанавливать очередность действий, что необходимо в тех случаях, когда требуется совместное выполнение ряда задач. Ролевая среда  состоит из умений, необходимых для успешного функционирования в рабочей среде (например, умения работать в команде, умения общаться с клиентами).  10. Практика показывает, что существуют три направления (способа)  управления конфликтами:   * уход от конфликта; * подавление конфликта; * собственно управление конфликтом. |
| ПКН-7 | 11. Для чего существуют групповые нормы?  12. Какие основные принципы влияют на повышение эффективности командной работы?  13. Какие факторы, влияют на процесс принятия решений?  14. Какие психологические проблемы межгруппового взаимодействия могут возникать?  15. В чем особенность кросс-культурных команд?  16. Какова роль лидера в управлении развитием команды?  17. Какова роль лидера в управлении изменениями в команде?  18. Какая основная задача стоит перед руководителем в отношениях с неформальным лидером?  19. Кто выполняет деструктивную роль в команде?  20. Что включает организация работы в команде? | 11. В более узком смысле групповые нормы - это правила, которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Нормы выполняют, таким образом, регулятивную функцию не только по отношению к поведению, но и по отношению к групповой деятельности.  12 . Основные принципы:   1. Постановка понятных целей и сверхзадач. 2. Коллективная работа над задачами. 3. Постоянный обмен знаниями и профессиональный рост. 4. Умение нести личную ответственность перед командой. 5. Создание комфортных внутренних условий и отсутствие барьеров. 6. Делегирование задач. 7. Продуманная система стимулирования и поощрения. 8. Внутреннее доверие. 9. Лёгкая, креативная атмосфера. 10. Продуктивность функционирования.   13. Факторы, влияют на процесс принятия решений:  1. Личностные оценки руководителя;  2. Среда принятия решения;  3. Информационные ограничения;  4. Поведенческие ограничения;  5. Взаимозависимость решений;  14. Межгрупповые взаимодействия – это совокупность социально-психологических явлений, возникающих между различными группами.  В основе межгрупповых отношений лежит межгрупповое восприятие многообразных социально-психологических связей, возникающих между социальными группами.  Специфика межгруппового восприятия:  1) в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов;  2) в длительном и недостаточно гибком формировании межгрупповых представлений, обладающих устойчивостью к внешним влияниям;  3) в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия другой группы.  15. Кросс-культурные команды – это группы людей, сформированные из разных культур и национальностей, которые сотрудничают в рамках одной организации или проекта. Они представляют собой уникальное явление в современном мире, где границы между странами все более размыты и где бизнес ведется на международном уровне.  Особенностью кросс-культурных команд является то, что ее участники имеют различные культурные и языковые бэкграунды, разное воспитание и национальную идентичность. Такие команды требуют особого подхода и умения адаптироваться к различным культурным особенностям.  Использование кросс-культурных команд в бизнесе имеет свои преимущества. Во-первых, они позволяют охватить различные рынки и клиентов, так как каждый участник команды может привнести свои знания и опыт, связанные с его культурой. Во-вторых, такие команды способствуют развитию толерантности, межкультурного понимания и эффективной коммуникации.  16. Процессный подход – это такой способ организации управленческой деятельности, который предполагает полное описание бизнес-процессов организации, стандартизацию процессных технологий, определение ключевых показателей эффективности каждого этапа бизнес-процесса с возможностью адекватного измерения этих показателей и управления ими как для высшего менеджмента, так и для линейных руководителей и рядовых сотрудников.  16. Лидер создаёт сплочённую команду последователей, объединяет специалистов для более эффективной работы. Он исполняет роль «компаса», задаёт направление развития организации. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им своё видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.    17. Эффективность управления изменениями связана с наличием согласия между лидером и основной массой сотрудников организации относительно целей реформирования.  Для того чтобы достигнуть согласия относительно целей проведения изменений, лидер должен решить ряд задач:   1. Определить цели изменений в понятиях и терминах, доступных пониманию основной массы сотрудников. Определение цели также должно легко запоминаться членами организации. 2. Сформировать и развить доверие к идее и целям изменений. 3. Выработать общее видение цели. 4. Разработать на этой основе стратегии проведения изменений.   Эффективность проведения изменений связана с деятельностью формального лидера по формированию ответственности за конечный результат изменений у всех категорий подчиненных: представителей высшего уровня управления, среднего менеджмента, а также рядовых сотрудников.    18. Главная задача руководителя - выявить неформального лидера, уметь направить его влияние в благоприятное русло и нейтрализовать возможные угрозы. Таким образом, неформальный лидер может стать руководителю компании как серьезной помехой, так и надежной опорой..  19. Роли могут быть конструктивными (работать на общую цель) или деструктивными (не работать на цель). Лидер, генератор идей, лучший исполнитель - примеры конструктивных ролей; саботажник, паразит, лидер паники - деструктивных. У конструктивных ролей есть своя обратная сторона - деструктивная, и наоборот. Интересно, что один и тот же человек в разных командах будет по-разному себя проявлять. Среда в этом случае провоцирует выбирать ту или иную роль.  20. Организация работы в команде включает:  мотивацию деятельности всех ее членов  рациональную расстановку и распределение работ между членами команды  обеспечение условий, средств, материалов и ресурсов, необходимых для текущей работы команды. |

***2.2 Мини-кейсы ИЛИ Ситуационные задачи ИЛИ Практико-ориентированные задания***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шифр компетенции | Мини-кейсы ИЛИ Ситуационные задачи ИЛИ Практико-ориентированные задания | Правильный ответ |
| УК-5 | 1. Определите основные навыки команды, обеспечивающие её эффективную работу?   2. К чему на ваш взгляд может привести отсутствие отдельных необходимых существенных признаков в команде проекта?  3. Выбор лидера команды для проекта реинжиниринга — важнейший вопрос с точки зрения эффективности работы команды; но он также несет в себе сообщение для остальной части организации. Определите критерии выбора лидера команды.?  4. Кто по вашему мнению должен входить в команду реинжиниринга? Определите участников команды для проведения реинжиниринга бизнес-процессов.  5. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.  Кому Вы поручите проект? Почему?  .  6. В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.  Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей?  Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании. В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого. Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации?  7. Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж. Думали- думали, решились - дали объявление, начали смотреть «кандидатов». Посмотрели - нашли, вот оно - самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Ураааа!! Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт.  С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем. Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив - пожалуйста трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется. Ждем день, два, неделя прошла вторая третья.  Нет результата от кандидата. Начали спрашивать у коллег - что там, почему же так происходит - у них результат есть, а у него нет. Плохо говорит работает он, не умеет. В программе нашей не разбирается, взяли вообще «неумеху», а еще зарабатывал, где то. Поговорили с новым коллегой, оказывается, имея общую базу для «обзвона» - те кто работал уже в нашей компании, стали «жалеть» клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко- а жалеть от слова деньги. Всяческим образом мы начали замечать саботаж. Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге - удалялись. В программе из заявок - то один товар пропадет - то другой. Сотрудник новый - молчал, ждал привыкания коллег к себе, отрабатывал базу и пытался доказать что он - и действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать. Вся энергия отдела продаж уходила на войну.  Какое решение можно предложить?  8. Вы были назначены руководителем отдела обслуживания клиентов в большом банке. Вам сообщили, что предыдущий руководитель этого отдела был уволен из-за резкого снижения удовлетворенности клиентов. В отделе также наблюдается снижение дисциплины сотрудников. Тем, не менее, никто не знает, что вызвало проблему. Вы знаете, что Вас привлекли, чтобы исправить эти нарушения. Что бы Вы сделали в такой ситуации?  9. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии? | 1. Обеспечить эффективную работу команды можно только в том случае, если у еѐ участников присутствует комбинация взаимодополняющих навыков трех категорий: профессиональные; навыки по решению проблем и принятию решений; навыки межличностного общения.   1. Отсутствие какого-либо из признаков снижает способность данной группы людей добиваться дополнительных преимуществ и выступать как команда 2. -Кандидат должен быть заинтересован в проводимых мероприятиях;   - Хорошо знать бизнес-процесс;  - Обладать лидерскими качествами, быть способным сплотить команду и реализовать.   1. Лидер проекта, управляющий комитет (руководство компании), менеджеры оперативных процессов, рабочие группы. 2. Несмотря на то, что поставлена компетенция «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является основополагающей. Это первое, что проверяется с помощью данного упражнения.   Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?  Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:   * отсутствие ограничений при принятии решений * гибкость мышления * нацеленность на успешное выполнение проекта * эффективное использование человеческих ресурсов проекта.   В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.   1. 1. Нужно провести в компании стратегическую сессию о постановке новых целей, заданных новому генеральному директору тем, кто его нанимал (собственником?) и способах их достижения. Новый генеральный должен не просто самоутверждаться с первого дня, а обрисовать требуемый фронт работ своим коллегам – руководителям всех ключевых подразделений. В т.ч. – руководителю отдела логистики и директору по персоналу.   Ген.директор пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.  2. Нарушены стили менеджмента. Директивно можно влиять только на новых, совершенно неопытных сотрудников или на тех, кто что-то знает, не все еще умеет, но нуждается в поддержке начальника. На всех подряд, тем более, на «старичков», так влиять - не получится!Можно индивидуально провести для него вебинар/тренинг по управлению людьми.  3. Генеральному с руководителем отдела логистики нужно провести личную коуч-сессию. Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно - Команда саботажников!  Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения - «Серая масса».   1. Генеральному с соратниками нужно провести тренинг по проведению изменений в компании, как можно больше людей из «серой массы» перевести в категорию своих «соратников». Провести ряд «волн информирования» о достижениях команды нового генерального. Поддерживать позитивные изменения и самых активных участников процесса! 2. Если и после проведения всех предыдущих мероприятий – конфликты продолжаются, то можно провести Тренинг по управлению конфликтами и эффективной коммуникации с участием всех руководителей компании 3. Разработка мероприятия по тимбилдингу, разработка и внедрение мотивации «Командной». 4. Необходимо собрать новых сотрудников и сообщить им, что основная задача, чтобы их отдел был лучшим отделом обслуживания клиентов в банке через год. Спросите сотрудников о том, что, по их мнению, привело к снижению удовлетворенности клиентов и дисциплины отдела. Внесите изменения, если Вы чувствуете, что уже знаете что-то о причинах проблем. 5. После завершения мониторинга и анализа сводных результатов необходимо самостоятельно экспертно оценить, а затем уточнить у руководства компании два важнейших момента: - имеющийся временной ресурс (есть ли время для гибких мер подстройки или требуется решать проблему быстро, принимая жесткие меры); - имеющиеся кадровые и прочие ресурсы (возможно ли в случае увольнений быстро найти замену; есть ли средства на переподготовку кадров и т.п.).   Стратегия 1 - это стратегия адаптации и развития толерантности в обеих конфликтующих группах, являющаяся наилучшей и наиболее предпочтительной.  Стратегия 2 - стратегия «перемешивания», или структурной интервенции, предполагающая изменение состава команд и перемещение людей между подразделениями.  Стратегия 3 - стратегия управленческой интервенции.  Стратегия 4 - стратегия отсечения - последняя и наиболее жесткая.  Стратегия подразумевает радикальные кадровые изменения (кадровую санацию). С теми, кто активно противодействует переменам на предприятии и конфликтует с высшим руководством, безжалостно расстаются, стремясь, однако, не нарушать трудовое законодательство, чтобы не дать возможности жаловаться в вышестоящие инстанции. |
| ПК-2 | 10. Вы работаете в одной компании уже три года и смогли успешно подняться по карьерной лестнице. Однако в последнее время Вы чувствуете, что достигли здесь пика своего потенциала, и решили поискать возможности для дальнейшего роста в других компаниях. В данный момент, ведете активные переговоры с новым работодателем. Слухи о том, что Вы уходите, быстро распространились на вашем старом рабочем месте. Как поступите в такой ситуации.  11. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.  1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.  2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.  3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.  4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.  5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.  6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.  7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.  Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.  12. Вас назначили менеджером отдела обслуживания клиентов в крупном банке. Руководство ввело вас в курс дела, и вы узнали, что последний менеджер этого отдела был уволен из-за сильного недовольства клиентов сервисом. Также снизилась дисциплина сотрудников в отделе. Тем не менее никто не знает, что вызвало проблему. Вы понимаете, что вас назначили для того, чтобы повлиять на ситуацию. Как бы Вы поступили. Ответ обоснуйте.  13. Вы руководитель небольшой компании. Во время обеденного перерыва вы случайно услышали разговор двух своих подчиненных. Они смеялись над заказчиком, который вчера пожаловался на одного из них.  Что бы вы сделали в данной ситуации?  14. Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.  ***Ситуация:***  Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?  15. Вы – руководитель отдела в компании сотовой связи. Вашему отделу продаж были обещаны бонусы. Ваши подчиненные испытали сильное разочарование, показатели продаж значительно снизились, а в коллективе царит напряженная обстановка. Некоторые сотрудники даже обратились к вам лично, чтобы выразить свое недовольство действиями компании. Как бы вы поступили? Оцените уровень эффективности принятого решения в обозначенной ситуации.    16. В должностные обязанности каждого члена вашей команды входит ежедневное составление отчетов о проделанной работе. Сотрудники считают эту задачу нудной и рутинной, но относятся к ее выполнению серьезно. После окончания рабочего дня они остаются и составляют соответствующий отчет. Работник, который недавно присоединился к вашей команде, жалуется в процессе работы над отчетом вслух. Он неплохо справляется с поставленной задачей, но вас беспокоит то, что другие сотрудники также начали проявлять недовольство. Как лучше всего поступить в данной ситуации?  17. Кому нужны командные навыки?  18. Беглый взгляд на работу управленческой команды со стороны не дает объективную картину ее эффективности. За внешним благополучием на складе могут скрываться подводные камни и негативные тенденции, которые влияют на качество работы, тормозят выполнение задач, повышают затраты на грузообработку и не дают найти резервы для оптимизации. Поэтому многие компании проводят оценку эффективности и результативности команды с применением специализированных методов и технологий. В некоторых случаях, чтобы продолжать успешное ведение бизнеса такая оценка не просто желательна, а даже необходима.  По каким признакам у можно узнать эффективную команду? | 10. В идеале Вы бы не стали сообщать о своем уходе до тех пор, пока не получили бы гарантий о приеме на новую работу. Однако обстоятельства сложились иначе, и слухи о Вашем уходе уже распространились. Таким образом, в этом сценарии оценивается ваше умение реагировать на слухи и поддерживать рабочие отношения, несмотря на потенциальную возможность конфликта. Поэтому необходимо сообщить о решении уйти лишь вашему непосредственному руководителю. Так как вы до сих пор являетесь сотрудником компании, вы продолжите работать в обычном режиме. Обоснование такого решения заключается в проявлении организационного мышления, поскольку продолжаете работать в обычном режиме, показывая приверженность интересам компании. Вы демонстрируете свою способность работать под руководством, поскольку информируете начальство о своих планах уволиться заранее, позволяя найти вам замену. Такое отношение предпочтительно для сохранения хороших взаимоотношений с руководством.  11. В данном условии приведена классификация стилей принятия решения Р. Таненбаума и В. Шмидта. Они разработали «континуум управленческого поведения», включающую данные семь моделей руководства. Эти модели различаются степенью власти, используется руководителем, и степенью свободы, которая доступна подчиненным. Наиболее предпочтительный пятый вариант - руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения. При данном стиле руководитель оставляет за собой право принятия решения, в то же время получает максимальное количество вариантов решения. В то же время, данный стиль наиболее эффективен при достаточно компетентном руководителе. Это стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу, задает приоритет инновационной деятельности при равной ориентации на средства как формальной, так и неформальной организации.   1. Эта ситуация оценивает умение руководителя влиять на работу коллектива и решать задачи, стоящие перед ним. Для правильного решения этой проблемы, руководителю потребуются лидерские качества, в том числе, навыки поощрения сотрудников, формирования команды и внедрения нововведений.   Вы предпочитаете анализировать, прежде чем действовать, вы к тому же выступаете с мотивационной речью, во время которой устанавливаете четкую цель – стать лучшей командой по обслуживанию клиентов за год. Вы решаете внести изменения после того, как установите причину, и это выставляет вас расчетливым руководителем, укрепляя ваш авторитет. Таким образом, этот ответ позволяет вам сделать взвешенный выбор, а также продемонстрировать свою решительность.  13. Этот сценарий касается сферы клиентского сервиса, а именно заказчиков и их жалоб. Вы хотите добиться эффективной работы. Поэтому в данном вопросе необходимо выбрать правильную стратегию, так как ситуация довольно деликатная, ведь вы подслушали личный разговор.  На следующий день вы соберете своих подчиненных, обсудите лучшие варианты реакции на жалобы заказчиков и найдете оптимальное решение. Это говорит об эффективной коммуникации, поскольку вы обсуждаете проблему с подчиненными. Вы делаете выговор, но при этом не вторгаетесь в личную беседу. Вы придерживаетесь эффективной стратегии, способствующей конструктивному взаимодействию. Это позволит повысить мотивацию сотрудников, поскольку они будут знать, как реагировать на возражения в дальнейшем. Также это повышает качество обслуживания и показывает желание и готовность к постоянному совершенствованию.  14. Выходом из данной ситуации может быть выполнение работы заболевшего другим сотрудникомза оплату. Анализируя решения, можно обратить внимание на стиль руководства по управленческой решетке Блейка - Моутона - групповое управление (стремление к успешному выполнению работы и хорошим человеческим отношениям в коллективе).  15. Необходимо организовать совещание с подчиненными, на котором вы выразите благодарность за их работу и пообещаете, что когда финансовой состояние компании улучшится, вы приложите все усилия для того, чтобы каждый получил заслуженную премию.  Данная ситуация оценивает вашу способность думать об интересах компании, а также брать на себя ответственность за своих сотрудников и серьезно относится к их проблемам. Вы понимаете, что такое команда и как важно быть примером для нее. Дилемма, с которой вы сталкиваетесь, заключается в том, как сбалансировать потребности компании и потребности ваших подчиненных. Ваша работа как руководителя заключается в том, чтобы выполнять функции посредника между вашими сотрудниками и высшим начальством. С одной стороны, вам нужно быть осведомленным о ситуации в компании и уважать решение начальства. С другой – от ваших сотрудников ожидается, что они будут заинтересованы в работе и будут проявлять усердие в решении задач. Ваша цел - продемонстрировать организационное мышление и серьезно отнестись к переживаниям своих сотрудников. Вы должны быть внимательным к обеим сторонам конфликта и держать баланс между мнением сотрудников и уважением к решениям начальства. Нужно быть дипломатичным и, не преследуя собственных целей, сохранить хорошие отношения между подчиненными и высшим руководством.  16. Необходимо объяснить новому сотруднику, что его поведение влияет на мотивацию команды и попросить его войти в положение. Затем обсудить с ним шаги, которые могли бы облегчить выполнение его задачи.  В данной ситуации Вы беспокоитесь из-за снижения мотивации в команде. Поведение вашего нового работника служит причиной потери энтузиазма у других сотрудников. Как у руководителя, у вас есть две главные цели: поддержать мотивацию команды (тимбилдинг) и решить проблему с подчиненными (сохранение авторитета).  17. Навыки работы в команде нужны практически на любой работе, от вакансий начального уровня до топ-менеджеров.  Термин «команда» получил распространение благодаря IT-сектору. Программисты, тестировщики, системные [администраторы](https://testonjob.ru/blog/administrator-tests/), дизайнеры, менеджеры проектов – каждый из них принимает непосредственное участие в разработке продукта.  Кстати, поиск опытных сотрудников, умеющих ставить интересы компании или продукта превыше своих – непростая задача.  Командные навыки нужны и на следующих специальностях:   * юристы; * строители; * менеджеры по продажам; * экономисты; * банкиры; * айтишники; * фармацевты; * инженеры; * ученые и др.   18. Эффективную команду можно узнать по следующим признакам:   * Сильный лидер, который объединяет участников команды и обеспечивает работу по единым правилам и ценностям; * Четкое представление участников об общекомандных целях и личная заинтересованность каждого из них в достижении общего результата; * Рациональное распределение ролей с учетом профессионального уровня, навыков и компетенций участников; * Хорошее взаимодействие и согласованность действий внутри команды; * Устойчивость к внутренним и внешним изменениям; * Способность управленцев к дальнейшему развитию, повышению творческого потенциала и получению недостающего опыта. Открытость с новым проектам, идеям, методикам и технологиям. |

***2.3 Тесты***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шифр компетенции | Тестовые задания | Правильный ответ |
| УК-4 | 1. Что лежит в основе командообразования?  1) делегирование полномочий;  2) контроль;  3) подбор персонала;  4) программа помощи сотрудникам..  2. Командой называют:  1) небольшое количество, человек, которые разделяют цели предприятия;  2) небольшое количество человек (чаще всего 15-17), которые разделяют общие подходы к совместной работе;  3) небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к совместной работе, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты.  4) не более двух человек.   1. Благодаря командам компания становится более …   1) инициативной при выборе вариантов решений;  2) активной при разработке решений;  3) гибкой в принятии решений;  4) дисциплинированной при исполнении решений.   1. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить …   1) наличие ресурсов для работы команды;  2) адекватные коммуникации между ними;  3) полную самостоятельность работы;  4) точность поставленных целей.   1. Командная организация труда обеспечивает …   1) командный дух;  2) высокую мотивацию;  3) получение синергии;  4) повышение производительности труда.     1. Что является источниками групповой эффективности? (несколько ответов)   1) организационная культура;  2) навыки;  3) групповые нормы;  4) роли. | 1  3  3  2  3  3,4 |
| ПКН - 7 | 1. Как называются общепризнанные стандарты, сложившиеся в группе в результате длительного взаимодействия ее членов?   1) групповая динамика;  2) роли;  3 групповые нормы;  4) управленческие решения.   1. Поведение членов формальных групп обусловливается:   1) общностью характеристик членов группы;  2) организационными целями;  3) общностью личных целей;  4) потребностью в общении?   1. Группа работников, которые выполняют тесно связанные между собой работы и берут на себя значительную долю обязанностей руководства, называется.   1) группа командного типа;  2) межфункциональная группа;  3) команда по решению проблем;  4) самоуправляемая команда?   1. Основными отличиями группы от команды являются:   1) количество сотрудников;  2) наличие синергизма;  3) отсутствие конфликтов;  4) наличие единой цели.   1. Лидерство самоуправляемых команд:   1) делает акцент на харизме;  2) делает акцент на чертах лидера;  3) заменяется технологией;   * 1. делает акцент на предоставлении полномочий членам команды.  1. Локальная культура, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п., носит название:   1) субкультура;  2) контркультура;  3) культура личности;  4) культура власти? | 3  3  4  4  4  1 |

**3** **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний и умений, характеризующих степень сформированности компетенций**

**Форма промежуточной аттестации - зачет**

**Критерии оценивания знаний и умений, характеризующих степень сформированности компетенций:**

* + «зачтено» выставляется в том случае, если компетенция по дисциплине освоена. Оценка выставляется при получении обучающимся более 50 баллов. При этом он:

**знает:** методы организации работы команды, методы и принципы постановки цели, основные стандарты управления проектами, в том числе гибкие методологии. Также знает методы управления организацией при проведении реинжиниринга бизнес-процессов; методы рациональной организации производственных процессов.

**умеет:** использовать инструменты и методы управления командой проекта, разрабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели, методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, рисками, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями и поставками в проектах и программах. Умеет также принимать соответствующие решение, делегировать полномочия, контролировать результат, использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований оценки конкурентоспособности технологической продукции на рынке, применять методы стратегического анализа для контроля бизнес-процессов.

«не зачтено» выставляется в том случае, если компетенция не освоена, ответы содержат существенные ошибки и обучающимся получено менее 50 баллов. При этом он:

не знает: основные методы организации работы команды, методы и принципы постановки цели, основные стандарты управления проектами. Также не знает методы управления организацией при проведении реинжиниринга бизнес-процессов; не знает методы рациональной организации производственных процессов.

не умеет: использовать инструменты и методы управления командой проекта, разрабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели, методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, рисками, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями и поставками в проектах и программах. Не умеет также принимать соответствующие решение, делегировать полномочия, контролировать результат, использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований оценки конкурентоспособности технологической продукции на рынке, применять методы стратегического анализа для контроля бизнес-процессов.