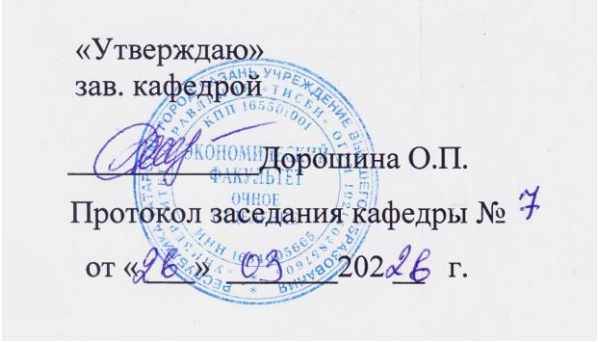
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра «Финансы и кредит»



Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины Управление командой

По направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит

Профиль подготовки: «Финансовый инжиниринг и финансовые технологии в цифровой экономике»

Год набора 2026

Составитель:
канд. экон. наук, доц.
С.М. Сюркова

Казань

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи учебной дисциплины

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

3. Требования к результатам освоения дисциплины

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

4.3. Планы практических и семинарских занятий

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

8. Оценка сформированности компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Программа дисциплины «Управление командой» рассчитана на студентов, обучающихся по программе подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. Дисциплина посвящена особенностям технологий, повышающих слаженность группового взаимодействия и командной работы, имеет явно выраженную практическую направленность и выступает как инструмент освоения конкретных управленческих технологий и навыков.

Практические занятия имеют целью сформировать прочные умения и навыки работы с группой. В процессе освоения дисциплины студенты получают возможность увидеть, как наладить коммуникацию и взаимодействие в группе – эффективно и с максимальной выгодой, а также попрактиковаться в ходе проведения групповых упражнений. Дисциплина ориентирована на результативность деловых коммуникаций в команде.

Цель изучения дисциплины - сформировать у будущего магистра по направлению 38.04.08 Финансы и кредит комплекс знаний, умений и навыков, которые позволят ему организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

После освоения данной дисциплины магистрант должен:

Знать: принципы и методы формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации, методы и инструменты учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы, этапы выполнения поставленных задач, их корректировки и инструменты мониторинга командной работы

Уметь: организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы, организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды, своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы;

Владеть: навыками формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации, оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы, организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 учебного плана подготовки магистра по направлению 38.04.08 Финансы и кредит и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины

Современные коммуникативные технологии

↓

Управление командой

3.Требования к результатам освоения дисциплины

В соответствии с ФГОС ВО процесс изучения дисциплины направлен на формирование компонентов следующей универсальной компетенции:

УК 3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты:

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция УК-3	
УК - 3.1 Формирует стратегию командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений	УК - 3.1 З.1 Знает принципы и методы формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации УК-3.1 .У.1 Умеет организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы

деятельности для их реализации	УК-3.1. В.1 Владеет навыками формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации
УК-3.УК - 3.2 Организует работу команды с учётом объективных условий и индивидуальных возможностей членов команды	УК - 3.2 З.2 Знает методы и инструменты учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы УК-3.2 .У.2 Умеет организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды УК-3.2. В.2 Владеет навыками оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы
УК-3.УК - 3.3 Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения	УК - 3.3 З.3 Знает этапы выполнения поставленных задач, их корректировки и инструменты мониторинга командной работы УК-3.3 .У.3 Умеет своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы УК-3.3. В.3 Владеет навыками организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя

Этапы формирования компонент выбранных компетенций, в части знаний, умений и навыков, можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины.

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному и заочному обучению составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление 38.04.08 Финансы и кредит Дисциплина: «Управление командой»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоятельная работа очное/ заочное	Всего часов очное/ заочное	Формируемые индикаторы компетенции
	Лекции Очное/ заочное	Семин. занятия очное/ заочное			
Модуль 1: «Теоретические аспекты управления командой»					
Тема 1: Основы, система и принципы управления командой*	0/0	2/1	2/4	4/5	

Тема 2: Организационные структуры: понятие организационной структуры, классификация структур, их преимущества и недостатки.*	0/0	2/1	2/4	4/5	УК-3.1. З1 У 1 В 1 УК-3.2. З2 У 2 В 2 УК-3.3. З3 У 3 В 3
Тема 3: Сущность и методические основы управления коллективом (командой) исполнителей*	0/0	2/0	2/4	4/4	
Тема 4: Цели в управлении командой *	0/0	2/0	2/4	4/4	
Тема 5: Коммуникация, работа лидера с командой*	0/0	2/1	2/4	4/5	
Модуль 2: «Формирование эффективной команды»					
Тема 6: Процесс формирования команды и этапы её развития *	0/0	2/1	2/4	4/5	УК-3.1. З.1 У. 1 В. 1 УК-3.2. З.2 У. 2 В .2 УК-3.3. З.3 У. 3 В. 3
Тема 7: Стиль руководства и элементы его определяющие*	0/0	2/0	2/4	4/4	
Тема 8: Распределение ролей в команде *	0/0	2/1	2/3	4/4	
Тема 9: Сущность лидерства и подходы к изучению лидерства *	0/0	2/1	2/3	4/4	
Тема 10: Социально-психологический климат коллектива (команды) *	0/0	2/0	2/3	4/3	
Модуль 3: «Управление межличностными отношениями в команде»					
Тема 11: Общение и межличностные отношения в команде*	0/0	2/0	2/3	4/3	УК-3.1. З.1 У.1 В.1 УК-3.2. З.2 У.2 В.2 УК-3.3. З.3 У.3 В.3
Тема 12: Проблемы управления коллективом*	0/0	2/0	2/3	4/3	
Тема 13: Организационные формы контактов *	0/0	2/1	2/3	4/4	
Тема 14: Управление конфликтными ситуациями*	0/0	2/1	2/3	4/4	
Тема 15: Выбор стратегии поведения в коллективе*	0/0	2/0	2/3	4/3	
Зачёт			12/12	12/12	
ВСЕГО	0/0	30/8	42/64	72/72	

*Аудиторные занятия с применением интерактивных методов

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 3 модулей, порядок освоения которого выстраивает образовательную траекторию и этапы формирования составляющих заявленной компетенции.

Модуль 1 «Теоретические аспекты управления командой» включает в себя пять учебных тем.

В результате освоения модуля магистрант:

– Знает принципы и методы формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации; (УК - 3.1 З.1)

– Знает методы и инструменты учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы; (УК - 3.2 З.2)

– Знает этапы выполнения поставленных задач, их корректировки и инструменты мониторинга командной работы; (УК - 3.3 З.3)

– Умеет организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы; (УК-3.1. У.1)

– Умеет организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды; (УК-3.2 .У.2)

– Умеет своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы; (УК-3.3 .У.3)

– Владеет навыками формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации; (УК-3.1. В.1)

– Владеет навыками оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы; (УК-3.2. В.2)

– Владеет навыками организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя. (УК-3.3. В.3)

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется в процессе текущего контроля. Фонды оценочных средств по этапам формирования компетенции, включая методическое оснащение процедуры оценивания представлены в Приложении 2

Модуль 2 «Формирование эффективной команды» включает в себя пять учебных тем.

В результате освоения модуля магистрант:

– Знает принципы и методы формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации; (УК - 3.1 З.1)

– Знает методы и инструменты учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы; (УК - 3.2 З.2)

– Знает этапы выполнения поставленных задач, их корректировки и инструменты мониторинга командной работы; (УК - 3.3 З.3)

– Умеет организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы; (УК-3.1. У.1)

– Умеет организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды; (УК-3.2 .У.2)

– Умеет своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы; (УК-3.3 .У.3)

– Владеет навыками формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации; (УК-3.1. В.1)

– Владеет навыками оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы; (УК-3.2. В.2)

– Владеет навыками организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя. (УК-3.3. В.3)

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется в процессе текущего контроля. Фонды оценочных средств по этапам формирования компетенции, включая методическое оснащение процедуры оценивания представлены в Приложении 2

Модуль 3 «Управление межличностными отношениями в команде» включает в себя пять учебных тем.

В результате освоения модуля магистрант:

– Знает принципы и методы формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации; (УК - 3.1 З.1)

– Знает методы и инструменты учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы; (УК - 3.2 З.2)

– Знает этапы выполнения поставленных задач, их корректировки и инструменты мониторинга командной работы; (УК - 3.3 З.3)

– Умеет организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы; (УК-3.1. У.1)

– Умеет организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды; (УК-3.2 .У.2)

– Умеет своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы; (УК-3.3 .У.3)

– Владеет навыками формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации; (УК-3.1. В.1)

– Владеет навыками оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы; (УК-3.2. В.2)

– Владеет навыками организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя. (УК-3.3. В.3)

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется в процессе текущего контроля. Фонды оценочных средств по этапам формирования компетенции, включая методическое оснащение процедуры оценивания представлены в Приложении 2

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Основы, система и принципы управления командой

Теоретические аспекты управления командой (понятие управления командой; цели, функции и методы управления). Система управления командой. Принципы управления командой. Условия способствующие формированию команд. Стадии зрелости коллектива, команды. Отличительные признаки присущие команде. Функции управления возложенные на коллектив, команду.

Тема 2. Организационные структуры: понятие организационной структуры, классификация структур, их преимущества и недостатки

Организационные структуры: понятие организационной структуры, классификация структур, их преимущества и недостатки. Факторы, влияющие на организационную структуру. Матрица распределения задач. Понятие «психологический климат» и его практическая роль в управлении коллективом, командой. Методы управления командой. Отличительные особенности коллектива, его структуры, этапы создания коллектива. Признаки присущие руководителю с высокой способностью, создавать команды.

Тема 3. Сущность и методические основы управления коллективом (командой) исполнителей

Понятие «деятельность по управлению командой» Современные подходы к управлению командой. Их преимущества и недостатки. Цель, функции и методы управления командой. Принципы организации работы команды. Основные факторы, оказывающие воздействие на работу команды.

Тема 4. Цели в управлении командой

Понятие «подстановка цели». Необходимость руководителя четко формулировать цели. Факторы, влияющие на распределение времени. Инвентаризация целей. Основные этапы формулирования целей. Понятие и сущность ситуационного анализа. Основные характеристики цели. Матрица разделения труда в решении управленческих задач.

Тема 5. Коммуникация, работа лидера с командой

Налаживание отношений. Мотивация и делегирование властных полномочий. Лидерство и мотивация. Теории мотивации. Теория ERG Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. Делегирование власти подчиненным. Способы коммуникации, применяемые лидерами. Стратегические беседы. Лидер как мастер коммуникаций. Истории и метафоры. Неформальная коммуникация. Коммуникации в условиях кризиса.

Тема 6. Процесс формирования команды и этапы её развития

Понятие команды. Виды и основные характеристики команды. Процесс формирования команды. Модели команд и характеристика команды. Жизненный цикл команды. Типология и факторы формирования команд. Групповая динамика. Численность группы. Нормоуправляемость группы. Неформальные структуры в команде. Слияния, поглощения, реструктуризации команд. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива. Конфликты и противостояния в команде. Нормализация отношений в команде.

Тема 7. Стиль руководства и элементы его определяющие

Основные различия понятий менеджмент и лидерство. Теория стилей поведения Курта Левина. Управленческая решетка Р.Блейка и Дж.Моутон. Суть и применение модели принятия решений Врума – Йеттона – Яго. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана. Основные организационные элементы замены и нейтрализации лидерства. Основные положения теории Ф.У.Тейлора. Основные положения теории Г. Эмерсона. Теории X и Y Дугласа Мак-Грегора.

Тема 8. Распределение ролей в команде

Типология ролей в команде Белбина. Типология ролей в команде Адизеса. Функционально-ролевое распределение в команде. Подбор персонала и оптимизация структуры. Гармонизация целей. Командообразование. Принятие ответственности за результат команды. Распределение ролей в команде. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу). Конструктивное взаимодействие и самоуправление. Принятие единого командного решения.

Тема 9. Сущность лидерства и подходы к изучению лидерства

Личностные характеристики лидеров. Основные составляющие эмоционального интеллекта в теории лидерства. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту. Основные составляющие ситуационного лидерства Фидлера. Основные составляющие ситуационного лидерства Херши и Бланшарда. Основные составляющие лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла.

Тема 10. Социально-психологический климат коллектива (команды)

Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессиовально-квалификационные характеристики и половозрастной состав. Схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта. Особенности женской и мужской психологии. Женские, мужские и смешанные команды. Базовые умения члена команды по О*Нилу, Альфреду и Бейкеру. Социометрия и психологический климат коллектива. Неформальные

отношения сотрудников. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.

Тема 11. Общение и межличностные отношения в команде

Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс. Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие. Теория справедливости. Психологическая совместимость и сплоченность команды Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Классификации групповой работы: по целям работы, по процессу работы, по феноменологии, по продуктам работы.

Тема 12. Проблемы управления коллективом

Основные понятия конфликтного взаимодействия: социальная и психическая напряженность, ранг или значимость оппонента в социальном пространстве, дистанция, социальная мобильность. Межличностная коммуникация. Манипулирование как реализация корыстных интересов. Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое. Стрессы и управление эмоциональным состоянием. Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Тема 13. Организационные формы контактов

Виды и функции переговоров. Субъекты и предмет переговоров. Понятие «результат переговоров». Морально-этическая сторона ведения переговоров. Планирование переговорного процесса. Постановка целей. Определение пределов возможностей сторон. Сбор информации. Методы подготовки к переговорам. Размещение участников переговоров. Интересы сторон в переговорном процессе. Различие в понятиях «позиция» и «интересы». Ожидания и намерения в переговорах. Решение проблем на переговорах. Стратегия и тактика переговорного процесса. Сущность понятий «стратегия» и «тактика» переговорного процесса. Психологическая сущность понятия «манипуляция».

Тема 14. Управление конфликтными ситуациями

Конфликт. Структурно-содержательные характеристики конфликта: образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликтного взаимодействия, варианты его исходов, сферы возникновения и проявления. Пространственно-временные характеристики конфликта: условия, повод, частота и форма конфликтного взаимодействия. Динамика конфликта. Функции и механизм конфликта. Организация управления конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами Методы управления стрессами.

Тема 15. Выбор стратегии поведения в коллективе

Качества и функции руководителя. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления. Властный аспект организационного лидерства. Две фундаментальные лидерские роли: роль делового, инструментального лидера и роль экспрессивного, социально-эмоционального лидера (Р. Бейлз, Ф. Слейтер), феномен ролевой дифференциации лидерства. Связь выделенных ролей с разным аспектами группового функционирования. Классификация лидерских ролей: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-генератор эмоционального настроя, лидер-эрудит, лидер эмоционального притяжения, лидер-мастер, умелец (Л.И. Уманский). Типология лидеров по Б.Д. Парыгину: по содержанию – лидер-вдохновитель; лидер-исполнитель; по стилю руководства – лидер директивный, коллегиальный, либеральный; по характеру деятельности лидера – универсальный и ситуативный.

4.3. Планы семинарских и практических занятий

Тема 1. Основы, система и принципы управления командой

Вопросы для обсуждения

1 Какие условия способствуют формированию команд?
2 Какие стадии зрелости выделяют для коллектива, команды?
3 Какие отличительные признаки присущи команде?
4 Какие функции управления возложены на коллектив, команду?

Тема 2. Организационные структуры: понятие организационной структуры, классификация структур, их преимущества и недостатки

Вопросы для обсуждения

1 Что такое «организационная структура»?
2 Какие классификации структур вам известны?
3 Каковы их преимущества и недостатки?
4 Какие факторы, влияют на организационную структуру?
5 В чем суть матрицы распределения задач?

Тема 3. Сущность и методические основы управления коллективом (командой) исполнителей

Вопросы для обсуждения

1 Объясните понятие «деятельность по управлению командой»
2 Какие подходы к управлению командой Вы знаете? Опишите их преимущества и недостатки.
3 Опишите цель, функции и методы управления командой.
4 Какие принципы организации работы команды Вы знаете? Приведите примеры на каждый принцип.
5 Опишите основные факторы, оказывающие воздействие на работу команды

Тема 4. Цели в управлении командой

Вопросы для обсуждения

1.Что Вы понимаете под «подстановкой цели»?
2.Для чего необходимо четко формулировать цели?
3.Что влияет на распределение времени?
4.Сформулируйте свои личные и профессиональные цели
5.Что следует понимать под инвентаризацией целей?
6.Назовите основные этапы формулирования целей?
7.Что такое ситуационный анализ?
8.Перечислите основные характеристики цели.

Тема 5. Коммуникация, работа лидера с командой

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «мотивация» и «делегирование властных полномочий»?
2. Какие теории мотивации вам известны?
3. В чем суть теории ERG Альдерфера?
4. В чем суть теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда?
5. Как осуществляется делегирование власти подчиненным?
6. Какие способы коммуникации, применяемые лидерами, вам известны?
7. В чем суть стратегических бесед и когда они применяются?
8. Почему лидер должен быть мастером коммуникаций?
9. Как использовать истории и метафоры в работе с командой?
10. В чем суть неформальной коммуникации? Для чего она используется?
11. Как осуществляется коммуникация в условиях кризиса?

Тема 6. Процесс формирования команды и этапы её развития

Вопросы для обсуждения

1. Как Вы понимаете понятие «команда»?
2. Какие бывают команды?
3. Что такое жизненный «цикл команды»?
4. Какие этапы проходит группа людей в процессе формирования команды?
5. Что такое групповая «динамика»?
6. Как выстраиваются горизонтальные связи внутри коллектива?
7. Как сформировать проектную группу или команду? На что обратить внимание?

Тема 7. Стиль руководства и элементы его определяющие

Вопросы для обсуждения

1. В чем различие понятий «менеджмент» и «лидерство»?
2. Какие стили поведения упоминаются в теории Курта Левина?
3. Что из себя представляет управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Моутон?

4. В чем суть, когда и где применяется модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго?
5. В чем суть концепции эмоционального интеллекта?
6. Какие стили лидерства приводит Дениэл Гоулман в своей типология?
7. Перечислите основные организационные элементы замены и нейтрализации лидерства и объясните их суть.

Тема 8. Распределение ролей в команде

Вопросы для обсуждения

1. Дайте сравнительную характеристику типологий ролей в команде Белбина и Адизеса.
2. Что из себя представляет функционально-ролевое распределение в команде?
3. Как осуществляется подбор членов команды и оптимизация её структуры?
4. Как происходит гармонизация целей в команде?
5. Как происходит распределение ролей в команде?
6. Что такое «ситуационное лидерство»?
7. Как определить, что взаимодействие и самоуправление в команде является конструктивным?

Тема 9. Сущность лидерства и подходы к изучению лидерства

Вопросы для обсуждения

1. Какими личностными характеристиками должен обладать лидер?
2. Перечислите и поясните основные составляющие эмоционального интеллекта в теории лидерства.
3. От чего зависит и почему меняется лидерское поведение по мнению ученых Танненбаума и Шмидта?
4. Каковы составляющие ситуационного лидерства Фидлера?
5. Каковы составляющие ситуационного лидерства Херши и Бланшарда?
6. Каковы составляющие лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла?

Тема 10. Социально-психологический климат коллектива (команды)

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «социальная структура группы» и из каких элементов она состоит? Поясните каждый из этих элементов.
2. Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.
3. Что из себя представляет схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта?

4. Опишите методы управления женской, мужской и смешанной командой? Выделите особенности.
5. Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью, создавать команды?
6. Как можно мотивировать на совместную деятельность?
7. Перечислите и поясните базовые умения члена команды по О*Нилу, Альфреду и Бейкеру.

Тема 11. Общение и межличностные отношения в команде

Вопросы для обсуждения

1. Что из себя представляет типологический опросник Майерс-Бригс?
2. Какие типы мышления выделяют эти авторы? Охарактеризуйте каждый из них.
3. В чем суть теории справедливости? Как ее может использовать лидер?
4. Что такое «психологическая совместимость»?
5. Как достичь сплоченности команды?
6. Охарактеризуйте принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды?
7. Какие бывают эффекты давления среды на членов команды?
8. Какие классификации групповой работы вам известны?

Тема 12. Проблемы управления коллективом

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «межличностная коммуникация»?
2. Поясните каждое из понятий конфликтного взаимодействия: социальная и психическая напряженность, ранг или значимость оппонента в социальном пространстве, дистанция, социальная мобильность.
3. Какие бывают виды манипулирования?
4. Как противодействовать манипулированию?
5. Какие методы управления эмоциональным состоянием существуют?
6. Какие факторы, влияют на эффективность работы группы?
7. Как повысить эффективность работы группы?

Тема 13. Организационные формы контактов

Вопросы для обсуждения

1. Какие виды переговоров бывают? Поясните функции переговоров.
2. Как вы понимаете понятие «результат переговоров»?
3. Из каких этапов состоит подготовка к переговорам? Перечислите и поясните каждый из них.
4. Какова морально-этическая сторона ведения переговоров?
5. Чем отличаются понятия «позиция» и «интересы»?
6. Каким образом решаются проблемы на переговорах?
7. В чем заключается суть стратегии и тактики переговорного процесса?

Тема 14. Управление конфликтными ситуациями

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «конфликт»?
2. Какие структурно-содержательные характеристики присущи конфликту? Поясните каждый из них.
3. Какие пространственно-временные характеристики конфликта вам известны?
4. Каковы функции и механизм конфликта?
5. В чем заключается организация управления конфликтами и стрессами?
6. Какие методы управления конфликтами существуют? В чем особенность каждого из них?
7. Перечислите методы управления стрессами и поясните их суть.

Тема 15. Выбор стратегии поведения в коллективе

Вопросы для обсуждения

1. Какие качества должны быть у руководителя?
2. В чем заключаются функции руководителя?
3. По каким базовым критериям определяется эффективность работы лидера?
4. Какие стили управления выделяют в научной литературе?
5. В чем заключается феномен ролевой дифференциации лидерства?
6. Перечислите и поясните классификацию лидерских ролей Л.И. Уманского.
7. Расскажите о типологии лидеров по Б.Д. Парыгину.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации преподавателю по организации самостоятельной работы студентов

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками, опытом творческой, исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа (далее - СРС) выступает формой, методом, средством и условием развития познавательной активности будущего выпускника. Ее содержательная сторона осуществляется через планируемую учебную, учебно-исследовательскую, научно-исследовательскую деятельность студентов, выполняемую во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, однако без его непосредственного участия.

Содержание и объем самостоятельной работы студента определяется требованиями Федерального государственного образовательного стандарта, учебными планами направления подготовки и программами конкретных дисциплин.

Методологическими принципами самостоятельной работы являются: целенаправленность, системность; систематичность; логичность; эффективность; полезность и безопасность.

Логика процесса обучения определяет задачи самостоятельной работы студента.

Основными задачами самостоятельной работы студента, являются:

- усвоение новых знаний, углубление и повторение ранее приобретенных знаний с целью их обобщения и систематизации;

- формирование необходимых компетенций, профессиональных умений и навыков по направлению подготовки.

- применение полученных компетенций, знаний, умений, навыков на практике.

Формы самостоятельной работы представлены в заданиях для самостоятельной работы студентов. Для усвоения новых знаний, углубления и повторения, ранее приобретенных знаний их обобщения и систематизации предусмотрены следующие формы:

1. *Текущая самостоятельная работа (СРС)*

Текущая самостоятельная работа по дисциплине «Управление командой», направлена на углубление и закрепление знаний студента, на развитие практических умений, включает в себя следующие виды работ:

- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- выполнение домашних индивидуальных заданий;
- подготовка к зачету.

2. *Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР)*

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа по дисциплине «Управление командой», направленная на развитие творческого мышления у студентов, включает в себя следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск, анализ, структурирование информации;
- участие в тренингах;
- анализ научных публикаций по определенной преподавателем теме.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже вопросы и темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Вопросы для самостоятельной работы студентов

1. Роль лидера в развитии организации и персонала.
2. Лидерство в стиле коучинга.
3. Коучинг как инструмент лидера.
4. Лидерство в бизнесе.
5. Навыки и технологии принятия управленческих решений.
6. Командное лидерство и управление групповой динамикой.
7. Современные модели лидерства.
8. Лидерство: стиль, ситуация, эффективность.
9. Лидерство в группах.
10. Мужчины и женщины как лидеры: общие черты и различия.

11. Роль лидера в управлении проектами (на примере предприятия).
12. Основы влияния личностных качеств менеджера на эффективность деятельности предприятия.
13. Лидерство и стиль руководства как основа стратегического развития предприятия.
14. Женское лидерство в бизнесе.
15. Политическое лидерство.
16. Роль лидера в студенческом самоуправлении.
17. Психологические аспекты лидерства.
18. Феномен государственного лидерства. Преимущества и недостатки командной и групповой работы.
19. Семь принципов организации командной формы работы по (Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.).
20. Феномен коллективного интеллекта (А.И. Пригожин).
21. Основные признаки команды.
22. Женский коллектив, его специфические черты.
23. Подходы к формированию и укреплению команд.
24. Самоуправляющиеся команды.
25. Управленческая сетка «ГРИД».
26. Коммуникации в команде.
27. Когнитивные умения лидера.
28. Доверие и делегирование полномочий.
29. Определение этапов и методов развития организации.
30. Методы группового взаимодействия.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

***Основная литература*:**

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://www.urait.ru/bcode/511051

2. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://www.urait.ru/bcode/510924

Дополнительная литература:

1. Гладкова, И. А. Лидерство и управление командой : учебное пособие / И. А. Гладкова, Л. А. Глазкова. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2025. — 90 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156293.html (дата обращения: 21.04.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Рамендик, Д. М. Тренинг личностного роста : учебник и практикум для вузов / Д. М. Рамендик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 136 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07294-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584167 (дата обращения: 21.04.2026).

3. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468918

4. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://www.urait.ru/bcode/530582

5. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468789

6. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практическое пособие / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 315 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-10704-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474722

7. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468718

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» (http://www.iprbookshop.ru)
2. Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru)
3. http://www.psychologos.ru– официальный сайт Психологос. Энциклопедия практической психологии.
4. http://www.cecsi.ru/coach/bec_best_leadership.html- сайт по лидерству

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков студентов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6,$$

где М – количество баллов по модулю;

n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенции и их основные признаки оцениваются по следующей таблице:

Оценка сформированности компетенции УК-3 «Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели» в части дисциплины «Управление командой»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
УК-3.1. Формирует стратегию командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации			
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Имеет неполное представление о принципах и методах формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации Имеет фрагментарное, но не систематическое умение организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы Демонстрирует фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации	Выступление на семинаре Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Имеет сформированные, но содержащие отдельные пробелы представление о принципах и методах формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации Имеет в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы Демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, применение навыков формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)

3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Имеет сформированные систематические представления о принципах и методах формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации Имеет сформированные систематические умения организовать совместное обсуждение целей и направлений деятельности для их реализации в процессе формирования стратегию командной работы Демонстрирует успешное систематическое применение навыков формирования стратегии командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Деловая игра Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)
УК-3.УК - 3.2 Организует работу команды с учётом объективных условий и индивидуальных возможностей членов команды			
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Имеет неполное представление о методах и инструментах учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы. Имеет фрагментарное, но не систематическое умение организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды Демонстрирует фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы	Выступление на семинаре Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Имеет сформированные, но содержащие отдельные пробелы представление о методах и инструментах учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы. Имеет в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение организовать работу команды, учитывая объективные условия и	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)

		индивидуальные возможности членов команды Демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, применение навыков оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Имеет сформированные систематические представления о методах и инструментах учёта индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы. Имеет сформированные систематические умения организовать работу команды, учитывая объективные условия и индивидуальные возможности членов команды Демонстрирует успешное систематическое применение навыков оценки объективных условий, индивидуальных особенностей и возможностей членов команды при организации совместной работы	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Деловая игра Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)
УК-3.УК - 3.3 Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения			
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Имеет неполное представление об этапах выполнения поставленных задач, об их корректировке и инструментах мониторинга командной работы Имеет фрагментарное, но не систематическое умение своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы Демонстрирует фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков владения организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя	Выступление на семинаре Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)

2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Имеет сформированные, но содержащие отдельные пробелы представление об этапах выполнения поставленных задач, об их корректировке и инструментах мониторинга командной работы Имеет в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы Демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, применение навыков владения организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Имеет сформированные систематические представления об этапах выполнения поставленных задач, об их корректировке и инструментах мониторинга командной работы Имеет сформированные систематические умения своевременно реагировать на существенные отклонения при выполнении поставленных задач на основе мониторинга командной работы Демонстрирует успешное систематическое применение навыков владения организации совместной работы команды для выполнения поставленных задач, реагируя на существенные отклонения и своевременно их нивелируя	Решение практических, компетентностно-ориентированных задач; Деловая игра Традиционные формы контроля (собеседование на зачете)

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования компонентов компетенций **УК-3.**

Затем ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные индикаторы компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий академическая группа разбивается на несколько малых групп (МГ). Каждая МГ обеспечивается необходимой документацией и заданиями. Занятие проводится в постоянном сравнении результатов деятельности участников МГ.

Каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны студентов другой команды.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Промежуточный контроль знаний и умений студентов осуществляется по основным разделам учебной программы в рамках модульно – рейтинговой системы оценки знаний студентов в форме аудиторных практических занятий.

Формы контроля самостоятельной работы студентов очного обучения: реферат, решение кейсов и ситуаций, работа на семинарах, учитывается также посещение занятий. Эта работа осуществляется в рамках модульно-рейтинговой оценки знаний студентов.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра «Финансы и кредит»

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление командой»

По направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит

Профиль подготовки: «Финансовый инжиниринг и финансовые технологии в цифровой экономике»

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
2.1.1 Выступление на семинаре
2.1.2 Разноуровневые задачи и задания
2.1.3 Деловая игра

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (кейс-задания к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	УК-3		
	УК-3.1	**УК-3.2**	**УК-3.3**
Формы текущего контроля			
выступление на семинаре	З.1.	З.2.	З.3.
разноуровневые задачи и задания	У.1. В.1.	У.2. В.2.	У.3. В.3.
деловая игра	З.1.,У.1., В.1.	З.2.,У.2, В.2.	З.3.,У.3, В.3.
Формы промежуточного контроля			
зачет	З.1.,У.1., В.1.	З.2.,У.2, В.2.	З.3.,У.3., В.3.

З- знания, У- умения, В- навыки

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. *Выступление на семинаре*

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

1. Значимость проблемы лидерства.
2. Определение лидерства и его роль в современном менеджменте.
3. Теории характерных особенностей лидерства.
4. Ситуационные теории лидерства.

5. Современные теории лидерства.
6. Эффективное лидерство.
7. Личность и стиль лидерства: роль харизмы.
8. Трансакционное и трансформационное лидерство.
9. Потенциал и компетентность лидера.
10. Ментальные модели.
11. Эмоциональный интеллект.
12. Лидеры, вызывающие любовь и лидеры, вызывающие страх.
13. Мотивация и стимулирование деятельности.
14. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
15. Этика деловых отношений.
16. Организационная культура.
17. Формальное и неформальное лидерство в команде.
18. Команда как единица управления.
19. Повышение эффективности работы команды.
20. Тимбилдинг.
21. Гармонизация целей.
22. Принятие ответственности за результат команды.
23. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
24. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
25. Принятие единого командного решения.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	**Балл**
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Разноуровневые задачи и задания

Средство проверки умений применять полученные знания. Различают задачи и задания:

а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;

б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;
в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Типовые варианты разноуровневых заданий и задач

Задание 1. Заполнить таблицу «Представления о команде у разных авторов»:

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр. или адрес электронного ресурса)

Задание 2. Заполнить таблицу «Представления о понятии «командообразование» у разных авторов»:

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр. или адрес электронного ресурса)

Задание 3. Заполнить таблицу «Сравнительный анализ понятий «команда» и «группа»»:

Команда		Группа
Отличительные черты	Общие черты	Отличительные черты

Задание 4. Заполните таблицу «Виды проектных групп и их специфика»:

Название проектной группы	Характеристика проектной группы	Сложности и противоречия

Задание 5. Заполните пробелы в следующей таблице.

Название роли	Характерные черты личности
«Председатель»	Умеренный экстраверт. Спокоен, уверен в себе, с развитым …….
…….	Экстраверт, реагирующий на требования внешней среды. Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других
…….	Интроверт. Индивидуалистичен, неортодоксален
«Советник» (аналитик)	……
……..	Человек команды. Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением
«Разведчик ресурсов»	Склонность к энтузиазму, любознательность, ……
……	Экстраверт без склонности к доминированию. Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми
«Завершатель» или «регламентатор»	…….

Задание 6. Заполните пробелы По уровню группового сознания различают следующие виды групп (по Л. И. Уманскому): • Группа – …….. – еще не осознавшая единой цели своей деятельности. • Группа – ……. – имеющая общую цель; все остальные признаки (подготовленность, организационное и психологическое единство) отсутствуют. • Группа –…… – характеризуется единством целей и деятельности, наличием группового опыта и подготовленности. • Группа – ……. – наличие организационного и психологического единства (иногда такую группу называют автономной). Для нее характерно проявление группового эгоизма (противопоставление себя другим группам, личностям, обществу) и индивидуализма вплоть до асоциальности (например, банда).

Задание 7. Заполните таблицу

Уровень развития группы	Признаки развития группы
Конгломерат	
Номинальная группа	
Ассоциация	
Кооперация	
Автономия	
Корпорация	
Коллектив	

Задание 8. Расставьте по порядку стадии (этапы) группового процесса (по Б. Такмену)

- в сфере межличностной активности

а) __стадия функционально-ролевой соотнесенности

б) __стадия развития групповой сплоченности

в) __стадия проверки и зависимости

г) __стадия внутреннего конфликта

- в сфере деловой активности

а) __стадия эмоционального ответа на требования задачи

б) __стадия открытого обмена интерпретациями

в) __стадия ориентировки в задаче

г) __стадия принятия решений.

Задание 9. Заполните пробелы.

У. Ф. Линкольн классифицирует причины конфликтов.

1. ……. фактор. К этому фактору автор относит нежелательное обнародование и недооценку фактов и их значения при решении спорных проблем, а также такие явления, как невольная дезинформация, слухи и пр.

2. …… фактор – это формальные и неформальные характеристики группы. Они выражаются в специфике законной власти и законодательства, в статусе, правах мужчин и женщин, их возрасте, роли традиций, системе подотчетности и передачи информации, различных социальных нормах и т. д.

3. …… фактор – это те принципы, которые провозглашаю тся или отвергаются, которых придерживаются или которыми пренебрегают, о которых забывают или даже которые намеренно нарушают.

4. Фактор ……. – связан с удовлетворением от взаимодействия двух и более сторон или его отсутствием.

5. …… фактор – это стратегия поведения в конфликт ной ситуации.

Задание 10. Заполните таблицу.

	Мотивационный подход	Ситуационный подход	Когнитивистский подход	Деятельностный подход
Автор (ы)				
Основные причины межгрупповой враждебности				
Основные методы снижения межгрупповой враждебности				

Задание 11. Заполните таблицу «Вопросы для анализа деятельности команды»:

Тип задач	Вопросы для рефлексии деятельности в команде

Задание 12. Упражнение «Коллективный счет»

Цели: показать участникам возможности группы при условии ориентации на командный результат каждого из участников.

Инструкция: Ваша задача досчитать до 33. При условии, что после данной инструкции Вы не сможете общаться между собой, подавать друг другу сигналы и каким-либо образом осуществлять коммуникацию.

Задача досчитать до 33 при соблюдении следующих условий:

- разговаривать и договариваться нельзя;
- использовать какие-либо закономерности (считать по очереди, через одного ит.д.);
- поучаствовать должны все;
- одно число называет только один человек, если число называют одновременно 2 и более лиц, счет начинается заново.

Задание 13. Упражнение «Красное и черное»

Цель: дать команде опыт повышения эффективности и производительности при командном взаимодействии, опыт доверия и иллюстрация принципа «выиграл –выиграл»

Инструкция: Вы должны выбрать, играть на Красное или на Черное. В зависимости от выбора команды получают очки по следующей системе:

Ход	Выбор		Баллы	
	Красное	Красное	-3	-3
	Красное	Черное	+5	-5
	Черное	Красное	-5	+5
	Черное	Черное	+3	+3

То есть, если Вы ставите на красное, и вторая команда так же поставит на красное, то обе команды получат по -3 очка и т.д.

Игра в десять ходов, очки каждого третьего хода удваиваются.

Ваша задача - набрать максимальное количество баллов.

Решение принимается простым большинством голосов. Спорщиков следует удалять. За каждого воздержавшегося – минус 1 очко, за каждого голосующего против – минус 2 очка, за каждого удаленного – минус 3.

Задание 14 .Фасилитация «Признаки командной работы»

Работа в мини-группах.

Инструкция: напишите в рабочих тетрадях признаки командной работы – объединитесь в группы по 3человека, выработайте общегрупповой список, озвучьте его всей команде (записываем на флип-чарт) – слайд – сравниваем общегрупповые характеристики командной работы и характеристики на слайде) выберите в группе из общего списка 4 необходимые характеристики командной работы (сравниваем результаты группы и слайда –обсуждение); выберите из списка достаточные характеристики командной работы (2 характеристики) – (сравнение группового определение и слайда)

Групповое обсуждение – обратная связь.

Задание 15.Фасилитация «Эффективная команда»

Работа в мини-группах в формате мозгового штурма.

Инструкция: Напишите в рабочей тетради признаки эффективной команды – объединитесь мини-группы (6 человек) сгенерируйте общее понимание эффективности командной работы. Один из членов «защищает» командное решение по данномувопросу (выступление 2-ух команд) – сравнение командных решений и записи на слайде.

Задание 16.Упражнение «Вместе мы сильнее»

Цели: упражнение позволяет осознать, что возможности команды больше, чем сумма возможностей ее отдельных участников.

Инструкция: в течении 5 минут в рабочей тетради вы составляете список своих сильных и слабых сторон в своей деятельности, далее в группе, Вам необходимо составить совместный список сильных и слабых сторон всей команды. При этом, если чей-то недостаток компенсируется сильной стороной другого человека, то этот недостаток можно вычеркнуть (Например прямолинейность одного может компенсироваться тактичностью другого). Если Вы видите командные недостатки и достоинства их следует дописать.

Выводы: важен вклад каждого в команду. Слабые стороны каждого в эффективной команде компенсируются сильными сторонами других. Важно внимательно относиться к возможностям других людей и ценить из особенности, а не видеть только свои «сильные» стороны и считать их достаточными и эталонными для общих результатов.

Критерии оценивания выполнения разноуровневых заданий и задач

Результат	Балл
Задания решены полностью и ответ верный по 9 заданиям из 10	100-90

Задания решены правильно по 8 заданиям из 10	80-89
Задания решены правильно и ответ верный по 7 заданиям из 10	70-79
Задания решены правильно и ответ верный по 6 заданиям из 10	60-69
Задания решены правильно и ответ верный по 5 заданиям из 10	Менее 60

2.1.3. Деловая игра

Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи, а также задания, в которых обучающимся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения проблемы.

Примеры игр в тренинге

1) *Ролевая игра:* ориентация на задания или людей. Студентам предлагается кейс (определенная игровая ситуация). Затем им предстоит принять решение сточки зрения лидера, ориентированного на задания и с точки зрения, ориентированного на взаимоотношения. В конце занятия студентам предлагается оценить эффективность каждого из лидеров, их стили поведения и обосновать свою позицию.

2) *Игра «Дорогой длинною...»* Целью игры является способствование мобилизации внимания участников и включенности их в решение групповой задачи; развитие лидерских качеств членов команды, проверка их готовности взять на себя ответственности за решение задачи, способности эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

3) *Ролевая игра «Шесть шляп мышления»* Студентам предлагается кейс (определенная игровая ситуация). Затем им предстоит принять решение в зависимости от их распределения по ролям:

Лидер — белая. Только факты, информация, без эмоций.

Генератор — зелёная. Нетрадиционные, креативные подходы.

Охранник — чёрная. Критика, минусы, опасности.

Сборщик — жёлтая. Плюсы, оптимистический взгляд.

Пиар-менеджер — красная. Эмоции и чувства без логическихобоснования.

Тьютор —синяя. Практичный подход.

В конце занятия студентам предлагается оценить эффективность каждую шляпу, их стили поведения и обосновать свою позицию.

4) *Деловая игра «Рекламная мастерская»* Игра нацелена на определение индивидуальных различий, влияющих на эффективность работы команды. Задача для команд: представить образец рекламного слогана и товарного знака.

5) *Деловая игра «Модель эффективной команды»* Целью игры является определение личностных и организационных факторов, влияющих на эффективность работы команды.Задача: проведите диагностику сильных и слабых сторон своей команды, поставьте задачи по развитию сильных сторон и по устранению слабостей команды. В ходе мозгового штурма определите состав персонала с учетом перечня функций по реализации бизнес-идеи (по материалам домашнего задания), подберите членов команды по их индивидуальным способностям на рабочие места.Подготовьте креативную презентацию своей команды, используя любой формат — скрайбинг, музыкальный номер, сценка по мотивам сказок, мультфильмов (Например, «Каникулы в Простоквашино») и др.

Проводим диагностику сильных и слабых сторон своей команды. Для этого каждый участник в течение 5 минут составляет список своих сильных и слабых сторон в своей сфере деятельности. Затем работа происходит в команде: все участники составляют общий список сильных и слабых сторон всей команды. При этом если чей-то недостаток компенсируется сильной стороной другого участника, то этот недостаток можно вычеркнуть и не учитывать. Также, если команда формирует какие-либо новые общие недостатки или достоинства их следует дописать в список. Время на командную работу 5 мин.Каждый член команды должен ответить на листочке на три вопроса (3 мин.).

1. Каким должен быть руководитель моей команды?
2. Чем я готов заниматься в команде?
3. Что я должен изменить в себе?

Составляем модель эффективной команды (15 мин.)

Модель эффективной команды

<table>
<tr><td colspan="4">Цель команды:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Требования к лидеру:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Сильные стороны команды:</td><td colspan="2">Задачи по развитию:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Слабые стороны команды:</td><td colspan="2">Задачи по устранению:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Кадровый состав</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Наименование должности:</td><td colspan="2">Сотрудники на должности (Ф.И.О. из числа команды)</td><td rowspan="2">Задачи по развитию сотрудников (для занятых вакансий)</td></tr>
<tr><td>Сильные стороны</td><td>Слабые стороны</td></tr>
<tr><td>1.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5. и т.д.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Требования к персоналу:</td></tr>
</table>

Капитан команды передает модель эффективной команды преподавателю.

Команда представляет свою модель команды в формате креативной презентации (3 мин. на 1 команду).

6) Стратегическая игра «Фермеры». Цель: тренировка навыков командной работы при решении определенного типа задач. Проводится в

мини-группах по 10-15 человек. Время выполнения – 1 час. Процедура проведения: Ведущий раздает участникам листы с текстом инструкции и дает сигнал к началу работы. Инструкция: 1. Ведущий объявит вам, когда следует начать работать. 2. Каждый участник получит фрагмент информации. Выданный вам текст нельзя показывать другим участникам. Произносить его можно. 3. Когда вы обменяетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять. 4. Когда вы решите, что справились с поставленной задачей, назовите ответ ведущему, который оценит его правильность. 5. Если работа окажется завершенной не полностью или к этому моменту вы сделаете больше, чем требуется, ведущий скажет, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что – нет. 6. В работе необходимо соблюдать следующие правила: после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе; нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группам; ничего нельзя записывать. 7. На выполнение задания дается 20 минут.

7) Коммуникативная игра «Строительство дороги». Цель: заключить договор между представителями соседних деревень, в котором должны быть указаны суммы, вносимые каждой деревней за ремонт единственной дороги, связывающей между собой эти населенные пункты и город. Проводится в 5 мини-группах по 5-7 человек.

Процедура проведения: 1. Подготовка к переговорам. Каждая деревня (команда) вырабатывает условия, на которых она готова финансировать строительство дороги, а также выбирает делегата, который поедет в город на переговоры. 2. Переговоры. Делегатам предстоит обсудить предложения каждой команды и подготовить проект договора о финансировании ремонта дороги. 3. Ратификация договора. Делегаты возвращаются в свои деревни. Каждая команда обсуждает итоги проведения переговоров определяет решение (или диапазон решений) для представления делегатом на последнем раунде переговоров. Команды имеют возможность оставить или поменять своих делегатов. 4. Подписание договора. Представители от групп вырабатывают итоговое взаимоприемлемое решение относительно условий инвестирования ремонта дороги. Результатом переговоров должен стать подписанный всеми сторонами договор с указанием вносимых каждой деревней сумм и прочих условий. Если договор не составлен или хотя бы одна сторона его не подписала, игра признается проигранной. Ведущий выдает участникам лист с инструкцией. От Города по берегу озера идет старинный тракт. Вдоль тракта на равных расстояниях друг от друга расположены селения Тяпкино, Петухи, Бабашкино, Кузяевка и наконец Свистуха, за которой начинается непроходимое болото (расстояние от Города до Тяпкино такое же, как и между соседними селениями). Тракт совсем пришел в негодность. Его необходимо восстанавливать заново, для чего необходимо выровнять дорогу и замостить мелким камнем и булыжником по всей длине. Дорога очень важна для жителей этих селений – они возят по ней свои товары на базары и ярмарки в Город и там делают свои покупки. Но вот незадача! Городской го лова сказал, что городская казна пуста. Вся тяжесть

восстановления тракта легла на плечи самих жителей селений. Однажды выборные от всех пяти селений решили собраться на совет в Городе, чтобы договориться о покупке камня и найме рабочих. Дело не простое – ведь на постройку дороги потребуется целых шестьсот рублей! Веря в то, что Вы человек хозяйственный и справедливый, вас всем миром выбрали от Вашего села участником на этот совет, доверяя Вам решить, сколько денег придется уплатить жителям Вашего селения. Решение это на совете должно быть скреплено договором. Вы уверены в том, что без новой дороги Ваше селение не будет процветать. Кроме того, вы понимаете, что никакой договор не приведет ни к какому результату, если с ним не будет согласен хотя бы один участник совете. С другой стороны, вы не обираетесь подписывать любой договор, если полностью не уверены, что оговоренные в нем решения справедливы. После завершения игры участники команды индивидуально записывают число, показывающее степень соответствия условий договора интересам их деревни. Ведущий фиксирует все индивидуальные баллы на доске напротив названия соответствующей деревни. Лучшим результатом считается заключенный договор, условия которого полностью или почти полностью (8-9 баллов) устраивают жителей деревень.

Критерии оценивания участия в деловой игре

Результат	**Балл**
Демонстрирует полное понимание предлагаемого задания, логично и последовательно отвечает на вопросы. Дает развернутоепояснениепри представлении выполненного задания	100-90
Предлагает логически правильноевыполнение задания, но не всегда верно отвечает на вопросы	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути предлагаемого задания, Дает не полноепояснениепри представлении выполненного задания	70-79
Демонстрирует частичное понимание сути предлагаемого задания, Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений

Примерные вопросы к зачету

1. Перечислите существующие теории лидерства и дайте краткое описание.
2. Что такое команда? Основные составляющие эффективной команды?
3. Перечислите основные стили лидерства и дайте характеристику каждому стилю.
4. Основные принципы Западного и Восточного подходов в лидерстве
5. Основные различия между менеджментом и лидерством?
6. Перечислите основоположников и теоретиков теорий лидерства.
7. 4 правила лидерства по Джеку Уэлчу.
8. Сущностные характеристики политического лидерства
9. Нормативная модель командообразования.
10. Концепция командных ролей по Р.М.Бельбину.
11. Модель психотипов по Майерс-Бриггс.
12. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне её.
13. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратных связей.
14. Основные признаки малой группы (подразделения).
15. Сходства и различия малой группы и команды.
16. Понятие и составные части доверия как основы социального взаимодействия.
17. Доверие и делегирование полномочий в организации и команде.
18. Этика деловых отношений.
19. Формальное и неформальное лидерство в команде.
20. Команда как единица управления.
21. Повышение эффективности работы команды.
22. Принятие ответственности за результат команды.
23. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
24. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
25. Неформальные отношения сотрудников. Неформальный авторитет.
26. Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей.
27. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
28. Функционально-ролевое распределение в команде.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки умений/ владений

Примеры кейс-заданий для проверки умений и владений

Задание 1. Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Компания занимается продажей автомобилей иностранного производства. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий,

направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

Задание 2. Вам необходимо выбрать программу тренинга командообразования для ваших сотрудников. По каким критериям бы будете осуществлять выбор? Приведите список критериев и их обоснование.

Задание 3. Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

Задание 4. Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.

2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

3) Опишите свое видение проблемы.

Задание 5. Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей. Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными?

Для этого опишите самостоятельно ситуацию и разберите еѐ. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию.

Дайте ответы на следующие вопросы: Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации.

Задание 6. В команде существуют разногласия в понимании сути кардинальных решений, происходящих в организации. Опишите ваши действия, как руководителя, в данной ситуации.

Задание 7 Вас назначили начальником отдела, который характеризуется высоким уровнем текучести кадров. Опишите ваши действия в данной ситуации.

Задание 8. Составьте список вопросов, которые возможно спросить при проведении собеседования при приеме на работу и которые позволяют определить роль человека в команде.

Критерии оценивания освоения компетенций при решении кейс - заданий

Результат	Балл
Студент выполнил разбор ситуации полностью правильно, разобрался в сути проблемы, предложил несколько возможных решений, выбрал лучшее из них.	100-90
Студент выполнил разбор ситуации правильно, разобрался в сути проблемы, предложил несколько возможных решений.	80-89
Студент выполнил разбор ситуации правильно, разобрался в сути проблемы, предложил несколько возможных решений, ни одно из которых не оказалось правильным.	70-79
Студент выполнил разбор ситуации не совсем верно, разобрался в сути проблемы, не предложил возможного решения	60-69
Студент выполнил разбор ситуации не верно, не разобрался в сути проблемы, не предложил возможного решения	Менее 60

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Зачет/незачет	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос зачетного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на зачетный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических заданий.	**A**	**100-96**	**зачет**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задание выполнено правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**зачет**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задание выполнено верно, правильно. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе	**A**	**90-86**	**зачет**	

допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачет**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачет**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или выполнении заданий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачет**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практических заданий и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачет**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачет**	

Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**зачет**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на зачетные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задания не выполнены.	**F**	**Менее 60**	**незачет**	**Компетенции не сформированы**