

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра социологии общей и юридической психологии

Утверждена решением  
кафедры социологии общей и  
юридической психологии

Протокол от «31» августа 2020 г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ФТД.В 03 Организация инклюзивной образовательной среды**

Код и наименование направления подготовки, профиля:

**38.06.01 Экономика (уровень подготовки кадров высшей квалификации)**

Научная специальность:

**Финансы, денежное обращение и кредит**

Квалификация (степень) выпускника:

**Исследователь. Преподаватель-исследователь**

Форма обучения:

**очная**

*Год набора 2021*

Волгоград, 2020 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

Канд. философских. наук,  
доцент кафедры  
Социологии, общей и юридической психологии

Хрипунова С.В.

Заведующий кафедрой  
Социологии, общей и юридической психологии

Кузеванова А.Л.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	15
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	38
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	44
6.1. Основная литература .....	44
6.2. Дополнительная литература .....	44
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	45
6.4. Нормативные правовые документы .....	45
6.5. Интернет-ресурсы .....	45
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	46
Приложение 1 .....	47

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина ФТД.В.03 Организация инклюзивной образовательной среды обеспечивает овладение следующей компетенцией:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-3	Готовность к преподавательской деятельности по основным образовательным программам высшего образования	<i>ОПК-3.5</i>	Способность организации инклюзивной образовательной среды в преподавании учебных курсов по экономическим дисциплинам
УК-4	Готовность использовать современные методы и технологии научной коммуникации на государственном и иностранном языках	УК-4.3	Способность организации инклюзивной образовательной среды

### 1.1. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	<i>ОПК-3.5</i> Способность организации инклюзивной образовательной среды в преподавании учебных курсов по экономическим дисциплинам	-Использует самоанализ и социальное самоощущение. -Использует отправление межличностных сообщений -Использует убеждение
	УК-4.3 Способность организации инклюзивной образовательной среды	-Выделяет стратегии ведения переговоров -Выделяет лидерские стили и способы поведения -Выделяет помехи эффективной командной работе -Использует творческий подход к принятию решений в команде

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина ФТД.В.03 Организация инклюзивной образовательной среды принадлежит к блоку факультативных дисциплин. В соответствии с Учебным планом, по

очной форме обучения дисциплина осваивается в 5 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области психологии и педагогики, методики преподавания, социологии, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере социологических знаний. Знания и навыки, получаемые аспирантами в результате изучения дисциплины, необходимы для организации обучения аспирантов с ограниченными возможностями здоровья.

Учебная дисциплина ФТД.В.03 Организация инклюзивной образовательной среды осваивается после изучения:

Б1.В.05	Педагогика и психология высшей школы
Б1.В.ДВ.02.01	Методика преподавания психологических дисциплин в системе высшего и дополнительного образования

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 24 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 48 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>5 семестр</b>								
Тема 1	Самоанализ. Социальное самоощущение.	6	2				4	<i>ДИ</i>
Тема 2	Общение. Отправление межличностных сообщений	6	2				4	<i>ДИ</i>
Тема 3	Восприятие сообщений. Умение слушать.	6	2				4	<i>ДИ</i>
Тема 4	Обратная связь	7	2		1		4	<i>ДИ</i>
Тема 5	Убеждение	5			1		4	<i>ДИ</i>
Тема 6	6. Ведение переговоров.	3			1		2	<i>ДИ</i>
Тема 7	Разрешение конфликтов.  Антикоррупционное поведение.	4	1		1		2	<i>ДИ</i>
Тема 8	Стиль лидерства в команде.	3			1		2	<i>ДИ</i>
Тема 9	Командная работа. Способность организовывать работу других.	7			1		6	<i>ДИ, Т</i>
Тема 10	Постановка целей.	3			1		2	<i>ДИ</i>
Тема 11	Делегирование.	4	1		1		2	<i>ДИ</i>
Тема 12	Творческий подход к принятию решений в команде.	4	1		1		2	<i>ДИ</i>
Тема 13	Наставничество, консультирование.	3			1		2	<i>ДИ</i>
Тема 14	Личная политика менеджера.	4	1		1		2	<i>ДИ</i>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Формирование имиджа. Этические аспекты.							
Тема 15	Презентация. Публичное выступление.	5			1		4	ДИ
Тема 16	Стрессоустойчивость и саморегуляция.	4			2		2	ДИ, Т
Промежуточная аттестация								зачёт
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>48</b>	<b>2 ЗЕ</b>

*Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), ролевая игра (РИ).*

### **Содержание дисциплины.**

#### **Тема 1. Самоанализ. Социальное самоощущение.**

Тест диагностики уровня самомониторинга личности. Тест диагностики потребности в общении. Общее представление о навыках общения. Интервью с самим собой о себе и социальной значимости профессии. Ранжирование ценностей. Оценка эмоционального интеллекта. Оценка уверенности в себе. Профессиональная этика и служебный этикет.

#### **Тема 2. Общение. Отправление межличностных сообщений.**

Общение как основа всех видов человеческого взаимодействия. Интерактивная, коммуникативная перцептивная стороны общения. Процесс межличностного общения. Компоненты процесса: сообщение, отправитель, получатель, канал. Понятие вербального и невербального общения. Помехи в общении. Усиление и ослабления напряжение в общении. Основные требования к эффективному общению. Навыки эффективного отправления сообщений. Уважение к другому человеку.

#### **Тема 3. Восприятие сообщений.**

Умение слушать. Восприятие невербальных сообщений. Эффективное слушание. Служебный этикет.

#### **Тема 4. Обратная связь.**

Навыки, необходимые для получения обратной связи. Предоставление обратной связи. Преимущества позитивной обратной связи. Принятие этических решений.

#### **Тема 5. Убеждение.**

Стратегии эффективного убеждения. Как сформировать доверительные отношения. Тактики убеждения. Навыки убеждения. Уважение к чести и достоинству другого человека.

#### **Тема 6. Ведение переговоров.**

Переговоры как инструмент решения проблем. Подготовка к переговорам. Ведение переговоров. Стратегии поведения переговоров. Устранение проблем. Навыки ведущего переговоры.

#### **Тема 7. Разрешение конфликтов.**

Антикоррупционное поведение. Конфликт как позитивное явление. Стратегии поведения в конфликте. Навыки разрешения конфликта. Непримируемость к коррупционному поведению.

#### **Тема 8. Стиль лидерства в команде.**

Влияние и власть. Лидерство и руководство. Лидерские качества. Механизмы влияния и основания власти. Лидерские стили и способы поведения. Последователи. Потребности последователей. Трансакционное лидерство (управление посредством других людей). Трансформационное лидерство (управление изменениями).

#### **Тема 9. Командная работа.**

Способность организовывать работу других. Понятия рабочей группы, команды, коллектива. Характеристики успешной команды. Помехи эффективной командной работе. Меры преодоления трудностей на пути к эффективной команде. Ролевое поведение в команде. Самоуправляющаяся команда.

#### **Тема 10. Постановка целей.**

Характеристики эффективных целей. Алгоритм постановки целей. Оценка качества поставленных целей.

#### **Тема 11. Делегирование.**

Функции делегирования. Шаги делегирования. Что нужно делегировать. Правила эффективного делегирования.

#### **Тема 12. Творческий подход к принятию решений в команде.**

Алгоритм принятия решений. Коллективное творческое решение проблем. Техники коллективного принятия решений: техника модерации, дискуссия, «мозговой штурм», метод коллективных записей, «карточки идей», «мыслительные колпаки».

#### **Тема 13. Наставничество, консультирование.**

Цели и этапы наставничества и консультирования. Необходимые навыки. Важные шаги в обучении.

#### **Тема 14. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.**

Ограниченность ресурсов и конкуренция в организации. Инструменты и стратегии личной политики менеджера в организации. Навыки личной политики: определение источника власти в организации, формирование зависимости людей от себя, управление впечатлением, применение неформальной власти, формулировка аргументов в терминах организационных целей. Имидж как социальный стереотип. Структура личного имиджа. Психодинамика имиджа. Управление впечатлением. Построение эффективного имиджа. Техники создания яркого и узнаваемого образа. Феномены социальной перцепции: эффект первого впечатления, эффект ореола, эффект новизны, внешней привлекательности и т.п. Механизмы формирования первого впечатления.

#### **Тема 15. Презентация. Публичное выступление.**



Эффективная самопрезентация. Формы самопрезентации. Этапы эффективной самопрезентации. Требования к вербальному и невербальному поведению. Приемы установления контакта, преодоления барьеров. Приемы убеждения.

### **Тема 16. Стрессоустойчивость и саморегуляция**

Природа стресса. Стресс-факторы. Управление стрессом как осознанная необходимость. Техники кратковременного ослабления стресса. Техники долгосрочного устранения стресса. Нейромышечная релаксация по Якобсону и аутотренинг по Александру. Психоаналитические приемы снижения стресса. Позитивное мышление.

**На самостоятельную работу аспирантов по дисциплине выносятся следующие темы:**

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Вопросы, выносимые на СРС</b>	<b>Очная форма</b>
1	2	3	4
1	Самоанализ. Социальное самоощущение.	Кто Я? Мое самоотношение. Моя профессия. Эмоциональный интеллект. Саморегуляция. Уверенность в себе.	<i>ДИ</i>
2	Общение. Отправление межличностных сообщений	Мои привычки в общении. умение предоставлять всю значимую информацию; - честность; - использование множественных каналов связи; - полнота и точность высказываний; - употребление личных местоимений, чтобы подчеркнуть, что сообщения ваши собственные; - сохранение конгруэнтности вербальных и невербальных посланий; - употребление понятного получателю языка; - поддержка дружеского стиля общения: теплоты и энергичности по отношению к собеседнику; - получение обратной связи, позволяющей удостовериться, что вас правильно поняли.	<i>ДИ</i>
3	Восприятие сообщений. Умение слушать.	Зрительный контакт с собеседником; Подтверждающие кивки головой и демонстрация согласия с собеседником посредством мимики; Отсутствие жестов или действий, которые свидетельствуют об отсутствии интереса к теме или скуке; Постановка уточняющих вопросов; Повторение услышанного своими словами; Внимательное, без прерываний, слушание выступающего; Отсутствие излишнего многословия; Учет невербальных сообщений.	<i>ДИ</i>
4	Обратная связь	- подтверждать негативную обратную связь объективными сведениями; - точно и конкретно описывать ситуации и поступки адресата обратной связи, избегая при этом общих фраз;	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- беспристрастно оценивать рабочие вопросы и не переходить на личности;</li> <li>- предоставлять негативную обратную связь только относительно подконтрольных получателю факторов;</li> <li>- убедиться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и правильно ее истолковал;</li> <li>- варьировать частоту, объем и содержание обратной связи в зависимости от индивидуальных особенностей получателя.</li> </ul>	
5	Убеждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливать доверительные отношения с собеседником или аудиторией;</li> <li>- формулировать высказывания в позитивном и тактичном ключе;</li> <li>- излагать мысли последовательно, не перескакивая с темы на тему;</li> <li>- предоставлять веские доказательства в поддержку своей позиции;</li> <li>- подбирать доводы в соответствии с индивидуальными особенностями слушателей;</li> <li>- акцентировать личную заинтересованность участников в сотрудничестве;</li> <li>- приводить логические обоснования своих идей;</li> <li>- обращаться к эмоциям участников.</li> </ul>	<i>ДИ</i>
6	Ведение переговоров.	<p>Руководитель, умеющий вести переговоры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учитывает ситуацию и особенности оппонента;</li> <li>- заведомо разрабатывает стратегию переговоров;</li> <li>- начинает переговоры в позитивном ключе;</li> <li>- обсуждает проблемы, а не переходит на личности;</li> <li>- придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода;</li> <li>- не привязывается к первоначальным заявлениям сторон;</li> <li>- старается найти взаимовыгодные решения;</li> <li>- пользуется объективными критериями.</li> </ul>	<i>ДИ</i>
7	Разрешение конфликтов. Антикоррупционное поведение.	<p>Поведенческие особенности руководителя, эффективно разрешающего конфликты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Прямо подходит к решению конфликта.</li> <li>- Устанавливает источники конфликта.</li> <li>- Сопереживает всем участникам конфликта.</li> <li>- Применяет подходящий стиль разрешения конфликтов.</li> <li>- Выбирает самый уместный способ разрешения конфликтов.</li> </ul>	<i>ДИ</i>
8	Стиль лидерства в команде.	<p>Отличительные характеристики харизматических лидеров</p> <p>Привлекательность. Общие с подчиненными перспективы и идеализированная концепция будущего.</p>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<p>Доверие последователей. Защита своей позиции и принятие личных рисков вызывают доверие последователей.</p> <p>Создание атмосферы изменений.</p> <p>Идеализированные цели в отношении будущего.</p> <p>Эмоционально сильное, вдохновляющее описание перспективы и четкая формулировка мотивов лидерства.</p> <p>Используют оригинальные методы, нарушающие привычный порядок.</p> <p>Поведение оригинальное, противоречащее нормам.</p> <p>Влияют, нарушают должностную иерархию, личная власть основывается на собственном опыте, а также на уважении и восхищении последователей.</p>	
9	<p>Командная работа.</p> <p>Способность организовывать работу других.</p>	<p>Поведенческие параметры для лидера команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка общих целей;</li> <li>- оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды;</li> <li>- формулировка конкретных индивидуальных целей;</li> <li>- совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей;</li> <li>- принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы;</li> <li>- создание атмосферы взаимного доверия;</li> <li>- поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде;</li> <li>- обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы;</li> <li>- налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений);</li> <li>- фасилитация командной работы.</li> </ul>	<i>ДИ, Т</i>
10	<p>Постановка целей.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм постановки целей.</li> <li>2. Определите главную цель и задачи, которые необходимо выполнить.</li> <li>3. Определите как будете оценивать продвижение подчиненных на пути к достижению цели.</li> <li>4. Определите стандарт в достижении целей – ожидаемую эффективность работы.</li> <li>5. Определите временные рамки достижения целей.</li> <li>6. Определите приоритет целей.</li> <li>7. Оцените важность и сложность поставленных целей.</li> <li>8. Определите координационные требования. Необходимы ли сотрудничество, координация действий? Поставьте индивидуальные цели.</li> </ol>	<i>ДИ</i>
11	<p>Делегирование.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Правила эффективного делегирования.</u></li> </ol>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Четко формулируйте цель и суть задания.</li> <li>3. Определите объемы ответственности (полная, частичная, разделение ответственности).</li> <li>4. Объясните причину, почему это задание нужно выполнить, продемонстрируйте доверие.</li> <li>5. Разъясните технологию и алгоритм.</li> <li>6. Установите сроки.</li> <li>7. Основные моменты оформите письменно.</li> <li>8. Проверьте понимание задания и мотивацию сотрудника.</li> <li>9. Предоставьте ресурсы и каналы помощи, оказывайте поддержку.</li> <li>10. Укажите на способы обратной связи.</li> <li>11. Информировать всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях.</li> <li>12. Постарайтесь предугадать трудности, допускайте возможность ошибок.</li> <li>13. Определите критерии качества процесса и результата.</li> <li>14. Введите правило, что если подчиненный обратился к вам за советом, он должен сначала подготовить свои предложения по выходу из сложившейся ситуации.</li> </ol>	
12	Творческий подход к принятию решений в команде.	<p>Алгоритм решения проблем</p> <p><b>Осознание проблемы</b>  Установления доверия  Определение целей  Оценка текущей ситуации  Идентификация проблемы</p> <p><b>Определение проблемы</b>  Анализ проблемы  Определение проблем, подлежащих решению</p> <p><b>Принятие решения</b>  Установление критериев принятия решения  Поиск вариантов выбора  Оценка вариантов выбора  Разработка плана действий</p> <p><b>Внедрение плана действий</b>  Распределение обязанностей и постановка задач  Утверждение плана решения проблемы  Получения согласия исполнителей  Начало выполнения плана</p> <p><b>Обзор решения проблемы</b>  Установление критерия успеха  Определение способов оценки выполнения плана  Отслеживание результатов  Коррекция плана (при необходимости)</p>	<i>ДИ</i>
13	Наставничество, консультирование.	<p><u>Этапы наставничества и консультирования</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение источника проблемы.</li> <li>2. Идентификация проблемы.</li> <li>3. Выявление ее возможных решений.</li> <li>4. Составление плана действий.</li> </ol>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<p>5. Реализация плана действий.</p> <p><u>Необходимые навыки:</u>  умение слушать, устанавливать атмосферу поддержки, отказ от обвиняющей позиции, совместное решение проблем и обучение подчиненных необходимым навыкам.</p> <p><u>Важные шаги в обучении:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объясните цель и значение того, чему вы собираетесь обучить человека.</li> <li>2. Опишите, каким образом вы планируете организовать обучение.</li> <li>3. По мере обучения продемонстрируйте новый навык в действии.</li> <li>4. Понаблюдайте за тем, как человек отрабатывает новый навык.</li> <li>5. Сразу же предоставьте ему точную обратную связь.</li> <li>6. Выразите уверенность в способности человека достичь успеха.</li> <li>7. Согласуйте ваши действия по закреплению дальнейшего результата</li> </ol>	
14	<p>Личная политика менеджера.  Формирование имиджа.  Этические аспекты.</p>	<p><u>Навыки успешного ведения личной политики.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулируйте доводы в терминах организационных целей.</li> <li>2. Создавайте правильный имидж.</li> <li>3. Контролируйте организационные ресурсы.</li> <li>4. Старайтесь казаться незаменимыми.</li> <li>5. Открыто демонстрируйте свои успехи.</li> <li>6. Найдите себе ментора. Советуйтесь с наставником, ментором.</li> <li>7. Приобретайте влиятельных союзников.</li> <li>8. Не связывайтесь с неблагонадежными людьми.</li> <li>9. Поддерживайте своего начальника.</li> </ol> <p><u>Как добиться поддержки окружающих.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обоснование – обращение к фактам, логике. Правда, это эффективно в открытых организациях.</li> <li>2. Дружелюбие. Благоклонность и скромное поведение в нужных ситуациях.</li> <li>3. Коалиция (сотрудничество с сотрудниками организации).</li> <li>4. Торг – переговоры относительно обмена выгодами или услугами.</li> <li>5. Поддержка вышестоящих, которые пользуются уважением.</li> <li>6. Директивный подход, прямое требование – если на вашей стороне сила, но возможны негативные последствия (месть).</li> <li>7. Санкции в рамках ваших полномочий.</li> <li>8. Сила должна быть сбалансирована. Сила действия равна силе противодействия.</li> </ol>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<u>Налаживание взаимоотношений с лидером</u>	
15	Презентация. Публичное выступление.	<p><u>Что такое понятность речи?</u>          Признаки ясной, понятной информации: простота, краткость, четкость.          Стимулирующая информация и систематическая информация.          Непонятная информация: скучная, расплывчатая, необозримая, сложная.</p> <p><b>4 фактора, обеспечивающие понятность информации:</b>  <b>- простота</b>          Проиллюстрировать обстоятельства дела на примерах          Наглядность          Использование понятных слов          Объяснение специальных слов  <b>- систематичность</b>          Излагать информацию в нужном порядке          Строить отдельные высказывания на логической связи друг с другом          Структурирующее объяснение          Выделение ключевых слов  <b>- краткость \ ясность</b>          Не перепрыгивать от темы к теме          Оставаться в рамках темы          Избегать многословных объяснений  <b>- стимулирование</b>          используйте речь в качестве стимула          Используйте примеры</p>	<i>ДИ</i>
16	Стрессоустойчивость и саморегуляция.	<p><u>Советы по уменьшению стрессоров на рабочем месте</u></p> <p><i>Рабочая нагрузка и темп работы</i>          Предъявляемые работой требования, касающиеся физических и умственных данных человека, должны соответствовать его индивидуальным возможностям и способностям.          Необходимо предоставлять время для восстановления после выполнения трудных заданий.          Необходимо давать работникам большую возможность самим устанавливать темп работы.</p> <p><i>График работы</i>          При установлении индивидуального графика работы должны быть учтены внерабочие обязанности работника.          Скользящий график должен быть стабильным, предсказуемым и поступательным (ночная смена после дневной).</p> <p><i>Трудовые роли</i></p>	<i>ДИ, Т</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<p>Производственные обязанности должны быть четко определены и объяснены</p> <p>Следует избегать конфликтов, связанных с ожиданиями в отношении работы.</p> <p>Профессиональные перспективы</p> <p>Работников следует ставить в известность относительно имеющихся у них возможностей профессионального роста и продвижения по службе.</p> <p>Работников следует своевременно информировать относительно грядущих перемен, которые могут отразиться на их занятости.</p> <p><i>Социальное окружение</i></p> <p>При организации трудового процесса не следует лишать работников возможности получать поддержку и помощь от коллег.</p> <p><i>Содержание работы</i></p> <p>Желательно, чтобы работа была содержательной, стимулирующей и позволяла работникам в полной мере применять свои знания, умения и навыки.</p> <p><i>Участие в управлении</i></p> <p>Работники должны иметь возможность участвовать в принятии решений или в действиях, касающихся их работы или ее результатов.</p>	

#### 4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются аспиранты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету аспирант внимательно просматривает вопросы, предусмотренные в рабочей программе и продолжает знакомиться с рекомендованной литературой. Основой для сдачи зачета аспирантом является изучение методического пособия по дисциплине, конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при участии в деловых играх в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Тема 1. Самоанализ. Социальное самоощущение.

###### Содержание деловой игры:

Продолжите предложения (взять чистый лист), приведенные ниже, старайтесь быть не слишком банальными.

Я – это \_\_\_\_\_

Я – это \_\_\_\_\_

Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_  
Я – это \_\_\_\_\_

Затем пометьте крестиком предложения, в которых содержатся наиболее важные сведения о вас.

Ответьте на следующие вопросы:

- Сложно ли было сформулировать про себя эти десять предложений?
- Какую информацию я выбрал для описания?
- Какие предложения я пометил крестиком и почему?

### **Темы рефератов:**

Тест диагностики уровня самомониторинга личности. Тест диагностики потребности в общении. Общее представление о навыках общения. Интервью с самим собой о себе и социальной значимости профессии. Ранжирование ценностей. Оценка эмоционального интеллекта. Оценка уверенности в себе. Профессиональная этика и служебный этикет.

## **Тема 2. Общение. Отправление межличностных сообщений.**

### **Содержание деловой игры:**

#### Упражнение «Светская беседа».

Материалы. Задаются темы для беседы в парах.

Сущность:

1. Деликатно начать беседу
2. Подвести разговор к своей теме.
3. Поговорить на свою тему.
4. Понять тему партнера.
5. Найти «связки» между темами.
6. Найти общую тему.
7. Корректно закончить беседу.

Роли – партнеры по беседе.

Фрагмент компетенции: установление контакта с собеседником

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам беседы.

#### Упражнение «Копия».

Предоставляется материал для передачи информации.

Сущность – передача информации коммуникатором реципиенту.

Роли: отправитель и получатели.

Фрагмент компетенции: Умение точно формулировать свои сообщения.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Общение как основа всех видов человеческого взаимодействия. Интерактивная, коммуникативная перцептивная стороны общения. Процесс межличностного общения. Компоненты процесса: сообщение, отправитель, получатель, канал. Понятие вербального и невербального общения. Помехи в общении. Усиление и ослабления напряжение в



общении. Основные требования к эффективному общению. Навыки эффективного отправления сообщений. Уважение к другому человеку.

### **Тема 3. Восприятие сообщений.**

#### **Содержание деловой игры:**

##### Упражнение «Понимать других»

Предоставляется материал для передачи информации.

Сущность – передача информации коммуникатором реципиенту.

Роли: отправитель и получатель, наблюдатель.

Фрагмент компетенции: внимательное и безоценочное слушание, отработка невербального поведения слушателя.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам беседы.

#### **Темы рефератов:**

Умение слушать. Восприятие невербальных сообщений. Эффективное слушание. Служебный этикет.

### **Тема 4. Обратная связь.**

#### **Содержание деловой игры:**

##### Упражнение «Мастер диалога»

Предоставляется материал для составления фраз диалога.

Сущность – формулировка обратной связи в корректной конструктивной форме.

Роли: отправитель и получатель.

Фрагмент компетенции: ясно высказывать свои мысли и чувства по какой-либо теме или ситуации, сохраняя дружественный настрой по отношению к собеседнику .

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам беседы.

#### **Темы рефератов:**

Навыки, необходимые для получения обратной связи. Предоставление обратной связи. Преимущества позитивной обратной связи. Принятие этических решений.

### **Тема 5. Убеждение.**

#### **Содержание деловой игры:**

##### Упражнение «Индеец Джо»

Предоставляется материал для обсуждения.

Сущность – убеждение слушателей в правильности вашего решения.

Роли: члены команды, принимающей общее решение.

Фрагмент компетенции: умение аргументировано и наглядно убеждать.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

##### Ролевая игра «Апатия»

Предоставляется кейс.

Сущность – убеждение сотрудника на выполнение определенных действий.

Роли: сотрудник, которому необходимо выполнить дополнительное задание, сотрудник отвечающий за организацию выполнения этого задания, коллеги. Фрагмент компетенции: умение убеждать и мотивировать сотрудников, используя психологические ресурсы убеждения.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

#### **Темы рефератов:**

Стратегии эффективного убеждения. Как сформировать доверительные отношения. Тактики убеждения. Навыки убеждения. Уважение к чести и достоинству другого человека.

## **Тема 6. Ведение переговоров.**

### **Содержание деловой игры:**

#### Ролевая игра «Контракт».

Предоставляется общее описание условий контракта.

Сущность: Провести эффективные переговоры по заключению контракта с другой командой. Выполнить условия заключенного контракта.

Роли: Участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: умение определять свои позиции, согласовывать их между собой, умение их отстаивать в переговорах с другой командой, умение находить взаимовыгодные решения.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

#### Ролевая игра о сокращении кадров.

Предоставляется общее описание условий ситуации.

Сущность: Провести эффективные переговоры по достижению целей организации и профсоюза.

Роли: Представители организации и профсоюза.

Фрагмент компетенции: умение определять свои позиции, согласовывать их между собой, умение их отстаивать в переговорах с другой командой, умение находить взаимовыгодные решения.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Переговоры как инструмент решения проблем. Подготовка к переговорам. Ведение переговоров. Стратегии поведения переговоров. Устранение проблем. Навыки ведущего переговоры.

## **Тема 7. Разрешение конфликтов.**

### **Содержание деловой игры:**

#### Упражнения «Я такой», «Нет!», «Самбо»

Предоставляется информация о способах реагирования в конфликтных ситуациях.

Сущность: предъявление претензий и ответы на них различными способами, позволяющими загасить эмоциональную составляющую и перейти к конструктивной стороне проблемы.

Роли: конфликтующие пары.

Фрагмент компетенции: умение сохранять эмоциональное равновесие в конфликтных ситуациях и умение искать конструктивный подход.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

#### Ролевые игры (дома, на работе, личная жизнь).

Предоставляются кейсы.

Сущность: попытаться провести конфликтные беседы, с целью найти консенсус (решение проблемы без поражения).

Роли: конфликтующие пары.

Фрагмент компетенции: умение сохранять эмоциональное равновесие в конфликтных ситуациях и умение искать конструктивный подход.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Антикоррупционное поведение. Конфликт как позитивное явление. Стратегии поведения в конфликте. Навыки разрешения конфликта. Непримируемость к коррупционному поведению.

## **Тема 8. Стиль лидерства в команде.**

### **Содержание деловой игры:**

#### Упражнение «Развитие лидерской адаптивности».

Предоставляются ситуации для анализа.

С и т у а ц и и :

1. Ваши подчиненные не реагируют на ваш дружеский тон и очевидную заботу об их благополучии. Работают они из рук вон плохо:

- а) добивайтесь неукоснительного выполнения должностных инструкций и достижения удовлетворительных результатов работы;
- б) охотно откликайтесь на просьбы подчиненных, но сами не проявляйте инициативы;
- в) открыто обсудите сложившуюся ситуацию с подчиненными и установите для них цели;
- г) займите выжидательную позицию; не вмешивайтесь в ситуацию.

2. Группа ваших подчиненных достигла значительных успехов, и ее производительность продолжает расти:

- а) держитесь с ними по-дружески, но следите, чтобы они не забывали о своих ролях и критериях качества работы;
- б) не предпринимайте никаких действий;
- в) делайте все возможное, чтобы показать членам группы, что вы их цените;
- г) подчеркните необходимость достижения целей и выполнения работ в установленные сроки.

3. Ваши подчиненные не сумели самостоятельно решить проблему:

- а) организуйте консультацию и помогите подчиненным решить данную проблему;
- б) оставьте решение проблемы на совести группы;
- в) быстро примите необходимое решение и сообщите о нем группе;
- г) предложите подчиненным поработать над решением проблемы, по мере необходимости обращаясь к вам за указаниями. С готовностью откликайтесь на их просьбы.

4. Вы раздумываете над крупными изменениями в организации. Подчиненные, добившиеся больших успехов в работе, полностью вас поддерживают:

- а) позвольте группе принять участие в осуществлении запланированных изменений, но не настаивайте на этом;
- б) объявите подчиненным о запланированных изменениях и установите строгий контроль за внедрением вашего плана;
- в) позвольте группе принять собственное решение;
- г) окончательное решение примите самостоятельно, но учтите позицию группы.

5. В последние несколько месяцев производительность ваших подчиненных резко снизилась. Они не стремятся к достижению целей. В прошлом при подобных спадах было достаточно перераспределить роли в команде. Но дело дошло до того, что подчиненные срывают все сроки выполнения работ:

- а) предложите группе найти собственное решение проблемы;
- б) установите строгий контроль за достижением поставленных перед группой целей;

в) переопределите цели и осуществляйте тщательную супервизию;  
г) позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

6. Вы вступили в благоприятную фазу развития организации. Желая сохранить эффективность работы, вы намерены улучшить ее условия:

а) делайте все возможное, чтобы поддерживать заинтересованность и активность группы исполнителей;

б) настаивайте на необходимости своевременного выполнения работ;

в) намеренно не вмешивайтесь в ситуацию;

г) позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно

Сущность: выбрать свой вариант действий, затем коллективно выбрать наиболее оптимальный.

Роли: Участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: умение выбирать подходящий стиль лидерства.

### **Темы рефератов:**

Влияние и власть. Лидерство и руководство. Лидерские качества. Механизмы влияния и основания власти. Лидерские стили и способы поведения. Последователи. Потребности последователей. Трансакционное лидерство (управление посредством других людей). Трансформационное лидерство (управление изменениями).

### **Тема 9. Командная работа.**

#### **Содержание деловой игры:**

#### Упражнение «Башня»/ «Летательный аппарат»

Предоставляются материалы для изготовления устройства.

Сущность: организовать командную работу, найти в ней свою роль, достигнуть общекомандного результата.

Роли: члены команды, участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: создание команды, выявление лидеров и других ролевых позиций членов команды, умение ставить и решать общекомандные задачи.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Способность организовывать работу других. Понятия рабочей группы, команды, коллектива. Характеристики успешной команды. Помехи эффективной командной работе. Меры преодоления трудностей на пути к эффективной команде. Ролевое поведение в команде. Самоуправляющаяся команда.

### **Материалы тестирования:**

1. Физическое и психологическое расслабление позволяет человеку максимально использовать свои внутренние силы:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

2. Важно сражаться с призраками прошлого:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда

г) Никогда

3. Не тревожьтесь о завтрашнем дне, а концентрируйте свое внимание на настоящем:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

4. Ваши ошибки ни в коей мере не означают, что вы сами являетесь ошибкой:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

5. Нет необходимости все время на 100 процентов быть правым, сильные личности, делая ошибки, мужественно признают их:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

6. Обратная связь позволяет отправителю убедиться в том, что получатель правильно расшифровал его послание:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

7. Общение называется неэтичным, когда от человека утаивают информацию, существенную для принятия им решения:

- а) Да
- б) Нет
- в) Да, иногда
- г) Да, при определенных условиях

8. Невербальные сообщения могут служить эффективной обратной связью:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

9. Теплое, дружеское отношение и готовность оказать поддержку способствует формированию надежности:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

10. При возникновении сомнений их следует прояснить, задавая уточняющие вопросы:

- а) Да

- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

11. Эмпатия предполагает умение читать как вербальные так и невербальные сообщения собеседника:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

12. Эффективное слушание начинается с желания приложить необходимые усилия и научиться ему:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

13. Прежде чем дать собеседнику ответ, вы должны выслушать его до конца (дать ему закончить выступление):

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

14. Эффективный слушатель, основываясь на словах выступающего, старается получить общую картину:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

15. Внешний вид или манера говорить собеседника могут дополнить содержание его послания и углубить понимание его высказываний слушателями:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

16. Менеджеры не должны предоставлять сотрудникам негативную обратную связь:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

17. Цель предоставления обратной связи – показать исполнителям, насколько они успешно продвигаются к цели:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

18. Конкретная обратная связь более эффективна, чем обобщенная:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

19. В эффективной обратной связи нет места критике личности получателя или его личного стиля:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

20. Негативная обратная связь всегда должна следовать как можно скорее (сразу же) за нежелательным действием:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

**Ответы на вопросы теста:** 1а; 2б; 3а; 4а; 5а; 6а; 7а; 8а; 9а; 10а; 11а; 12а; 13а; 14а; 15а; 16б; 17а; 18а; 19а; 20а.

## **Тема 10. Постановка целей.**

### **Содержание деловой игры:**

Ролевые игры «Чехарда», «Ах, я такая молодая».

Предоставляются описания ситуаций.

### **Кейс для анализа ли ролевая игра «Чехарда» .**

Два года я работала корректором в типографии. Моя начальница, в душе добрая и отзывчивая, но очень властная и амбициозная дама, проработавшая двадцать лет в этой типографии и считающая себя незаменимым специалистом, относилась ко мне хоть и хорошо, но снисходительно и покровительственно.

Волею случая мое место сокращают, меня переводят во вновь созданную структуру инженером, и по иерархической лестнице я фактически становлюсь над моей бывшей начальницей. Конечно, она моего повышения не приняла, и это сказалось на наших взаимоотношениях.

Вот лишь один из примеров.

Раньше моя бывшая начальница сама планировала свою работу и докладывала директору. Теперь же я в начале дня указываю ей, что нужно сделать, а она в конце дня докладывает мне о результатах.

Для моей партнерши трудность заключалась в моральном ущемлении ее авторитета, принижении ее значимости (как ей казалось), да еще кем – ее бывшей подчиненной, всего два года проработавшей в типографии.

Для меня трудность состояла в том, что мое начальство не интересовало, кем и под чьим началом я была раньше, мне была поручена работа, на которую я сама дала согласие, и теперь с меня требовали ее выполнения. А значит, я должна утвердить себя в новом качестве и добиться от бывшей начальницы выполнения не таких уж невыполнимых условий.

Посоветуйте, как мне решить эту задачу?

### **Конкретная ситуация для ролевой игры. «Ах, я такая молодая!».**

Моя основная проблема на работе состоит в том, что в нашем коллективе я самая молодая. Люди, находящиеся в моем подчинении, не признают во мне начальника. Приведу такой пример: однажды нужно было привезти специальное стекло. Я поехала на «ГАЗели» с водителем и грузчиком на стекольный завод. Когда дело дошло до погрузки, водитель отказался участвовать в ней, поскольку ему за это не платят. Он, к сожалению, прав: такой труд фирмой специально не оплачивается.

Другой менеджер силой непререкаемого авторитета заставлял его делать то, что нужно. С ним водитель не спорил и выполнял все, что ему велели. Мне же не хватало твердости быть несправедливой. Водителю было трудно признать мое старшинство, что он и продемонстрировал.

Конечно, следует выработать у подчиненных уважительное отношение к себе, что делают опыт и время. Но в тот момент единственной моей задачей было вовремя доставить стекло. И я была вынуждена заплатить стекольному заводу за погрузку. Вы скажете, что было бы логичнее заплатить водителю, но ведь он не может дать мне товарный чек.

По-моему, нас столкнула система на предприятии. Водителю нужно было сказать мне о своих претензиях до того, как мы выехали. И я, возможно, смогла бы решить проблему с бухгалтерией. А сама должна была заставить его подчиниться, когда он так себя повел на стекольном заводе.

Сущность: поставить цели перед подчиненными с целью разрешения проблем.

Роли: руководитель и подчиненный.

Фрагмент компетенции: умение формулировать и ставить цели перед другими людьми..

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Характеристики эффективных целей. Алгоритм постановки целей. Оценка качества поставленных целей.

### **Тема 11. Делегирование.**

#### **Содержание деловой игры:**

Ролевая игра «Поручение проекта»

Предоставляется описание ситуации.

Сущность: делегирование полномочий и задач.

Роли: главный бухгалтер и практикантка.

Фрагмент компетенции: умение формулировать и ставить цели перед другими людьми, делегирование, мотивирование.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Функции делегирования. Шаги делегирования. Что нужно делегировать. Правила эффективного делегирования.

### **Тема 12. Творческий подход к принятию решений в команде.**

#### **Содержание деловой игры:**

Упражнение «Отработка алгоритма принятия решений».

Предоставляется тема для обсуждения и разрешения.

Сущность: предложить алгоритм действий по разрешению предложенной проблемы.

Роли: члены команды.



Фрагмент компетенции: командное принятие решений, умение дискутировать.  
Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.  
Техники модерации.

Предоставляется информация о различных техниках модерации.

Сущность: с помощью различных техник разрешить предложенные проблемы.

Роли: члены команды.

Фрагмент компетенции: освоение различных техник модерации, командное принятие решений, умение дискутировать.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Алгоритм принятия решений. Коллективное творческое решение проблем. Техники коллективного принятия решений: техника модерации, дискуссия, «мозговой штурм», метод коллективных записей, «карточки идей», «мыслительные колпаки».

### **Тема 13. Наставничество, консультирование.**

#### **Содержание деловой игры:**

«Нерадивый кладовщик»

Предоставляется описание ситуации.

Сущность: умение дать обратную связь в трудной ситуации и направить работника на разрешение проблем.

Роли: начальник, кладовщик.

Фрагмент компетенции: умение формулировать и ставить цели перед другими людьми, делегирование, мотивирование, наставление.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Цели и этапы наставничества и консультирования. Необходимые навыки. Важные шаги в обучении.

### **Тема 14. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.**

#### **Содержание деловой игры:**

Упражнение «Кому достанется новый грузовик?»

Предоставляются описания ролей.

Сущность: попытаться, исходя из описания роли, достичь своих целей.

Роли: супервизор, мастера сервисного обслуживания.

Фрагмент компетенции: умение достигать целей, используя организационные ценности

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

### **Темы рефератов:**

Ограниченность ресурсов и конкуренция в организации. Инструменты и стратегии личной политики менеджера в организации. Навыки личной политики: определение источника власти в организации, формирование зависимости людей от себя, управление впечатлением, применение неформальной власти, формулировка аргументов в терминах организационных целей. Имидж как социальный стереотип. Структура личного имиджа. Психодинамика имиджа. Управление впечатлением. Построение эффективного имиджа. Техники создания яркого и узнаваемого образа. Феномены социальной перцепции: эффект первого впечатления, эффект ореола, эффект новизны, внешней привлекательности и т.п. Механизмы формирования первого впечатления.

## **Тема 15. Презентация. Публичное выступление.**

### **Содержание деловой игры:**

#### Упражнение «Спонтанная публичная речь»

Темы предлагаются случайным образом.

Сущность: оратор выступает около 5 минут. Затем наблюдатели дают обратную связь по критериям.

Роли: оратор, слушатели\наблюдатели.

Фрагмент компетенции: эффективное невербальное и вербальное поведение выступающего.

Контроль: По вышеприведенным критериям ведется наблюдение участниками.

### **Темы рефератов:**

Эффективная самопрезентация. Формы самопрезентации. Этапы эффективной самопрезентации. Требования к вербальному и невербальному поведению. Приемы установления контакта, преодоления барьеров. Приемы убеждения.

## **Тема 16. Стрессоустойчивость и саморегуляция**

### **Содержание деловой игры:**

#### Упражнения нейромышечная релаксация по Якобсону, аутогенная тренировка по Александеру и другие.

Предоставляются инструкции по использованию техник.

Сущность: отработка техник саморегуляции

Роли: релаксирующий субъект.

Фрагмент компетенции: умение управлять стрессом.

Контроль: описание своих ощущений участниками.

### **Темы рефератов:**

Природа стресса. Стресс-факторы. Управление стрессом как осознанная необходимость. Техники кратковременного ослабления стресса. Техники долговременного устранения стресса. Нейромышечная релаксация по Якобсону и аутотренинг по Александеру. Психологические приемы снижения стресса. Позитивное мышление.

### **Материалы тестирования:**

#### Упражнение «Развитие лидерской адаптивности».

Предоставляются ситуации для анализа.

Сущность: выбрать свой вариант действий, затем коллективно выбрать наиболее оптимальный.

Роли: Участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: умение выбирать подходящий стиль лидерства.

Контроль: проверка по ключу.

#### Упражнение «Башня»/ «Летательный аппарат»

Предоставляются материалы для изготовления устройства.

Сущность: организовать командную работу, найти в ней свою роль, достигнуть общекомандного результата.

Роли: члены команды, участвуют 2 или 4 команды.

Фрагмент компетенции: создание команды, выявление лидеров и других ролевых позиций членов команды, умение ставить и решать общекомандные задачи.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам.

#### Тестовый материал:

1. Цель устного убеждения – побуждение других людей к совершению определенных действий:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

2. Наиболее эффективное устное убеждение строится только на логических доводах; в нем исключено обращение к чувствам и эмоциям собеседника и аудитории:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

3. Залог успешного влияния – знание тактик убеждения:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

4. Разговор свысока с человеком, которого вы намерены в чем-то убедить, ничего не даст:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

5. В процессе убеждения человека неавторитарного типа следует апеллировать преимущественно к собственному статусу, а не к объективным доводам:

- а) Да
- б) Нет
- в) Иногда
- г) Никогда

6. Не следует заранее продумывать свою стратегию ведения переговоров – этим вы обеспечите себе должную гибкость:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

7. Лучшая защита от нападков на вас в процессе переговоров – это ответные нападки:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

8. Всегда следует стремиться к взаимовыгодному решению:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

9. Не поддавайтесь на провокации оппонента – его нападки и эмоциональные всплески:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

10. Залог успеха интегративных переговоров – открытость, взаимное доверие и гибкость участников:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

11. Любой конфликт губительно воздействует на организацию:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

12. Внимания менеджера заслуживает не всякий конфликт:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

13. Большинство конфликтов возникает из-за недостатка общения:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

14. Стратегия приспособления подразумевает некоторую жертву со стороны каждого участника конфликта:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

15. Сотрудничество признано наиболее эффективной стратегией разрешения конфликта:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

16. Чтобы исполнители выполнили поставленные перед ними задачи, лидер прежде всего должен войти к ним в доверие:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

17. Наиболее уместный в той или иной ситуации стиль руководства зависит в большей степени от того, как воспринимают видение (концепцию) лидера его подчиненные:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

18. Когда задачи, поставленные перед исполнителями, прозрачны и структурированы, в лидерстве нет необходимости:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

19. В обязанности лидера входит стремление к тому, чтобы вознаграждения были ценными для исполнителей и соответствовали достигнутым ими успехами:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

20. Когда необходимы безотлагательные действия, подчиненные, скорее всего, поддержат решительные, ориентированные на задание действия лидера:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

**Ответы на вопросы теста:** 1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а; 11б; 12а; 13а; 14б; 15а; 16а; 17а; 18б; 19а; 20а.

### **Шкала оценивания**

#### **Деловые игры и практические задания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проведении деловых игр и выполнении практических заданий во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области совместной организованной деятельности.

При оценивании результатов деловых игр используется следующая шкала оценок:

#### **Оценочная шкала**

Название оценки	Описание
-----------------	----------

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал аспирант на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных аспирантом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных аспирантом по итогам тестирования;  
В – количество верных ответов, данных аспирантом на вопросы теста;  
О – общее количество вопросов в тесте.

**При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:**

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к
-------------------------	---

	самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-3	Готовность к преподавательской деятельности по основным образовательным программам высшего образования	ОПК-3.5	Способность организации инклюзивной образовательной среды в преподавании учебных курсов по экономическим дисциплинам
УК-4	Готовность использовать современные методы и технологии научной коммуникации на государственном и иностранном языках	УК-4.3	Способность организации инклюзивной образовательной среды

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-3.5 Способность организации инклюзивной образовательной среды в преподавании учебных курсов по экономическим дисциплинам	-Использует самоанализ и социальное самоощущение.	-Проводит оценку эмоционального интеллекта. -Проводит оценку уверенности в себе.
	-Использует отправление межличностных сообщений	-Выделяет основные требования к эффективному общению
	-Использует убеждение	-Выделяет стратегии эффективного убеждения
УК-4.3 Способность организации инклюзивной образовательной среды	-Использует стратегии ведения переговоров, лидерские стили и способы поведения	-Проводит оценку качества поставленных целей. -Выделяет правила эффективного делегирования.
	-Выделяет помехи эффективной командной работе	-Выделяет стратегии поведения в конфликте
	-Использует творческий подход к принятию решений в команде	-Выделяет лидерские стили и способы поведения

**Материалы для устного опроса:**

1. Самоанализ. Социальное самоощущение. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
2. Общение. Отправление межличностных сообщений. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.



3. Восприятие сообщений. Умение слушать. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
4. Обратная связь. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
5. Убеждение. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
6. Ведение переговоров. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
7. Разрешение конфликтов. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
8. Стиль лидерства в команде. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
9. Командная работа. Способность организовывать работу других. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
10. Постановка целей. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
11. Делегирование. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
12. Творческий подход к принятию решений в команде. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
13. Наставничество, консультирование. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
14. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
15. Презентация. Публичное выступление. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
16. Стрессоустойчивость и саморегуляция. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.

#### **Тестовый материал к зачету:**

1. Ваши подчиненные не реагируют на ваш дружеский тон и очевидную заботу об их благополучии. Работают они из рук вон плохо.
  - а) Добивайтесь неукоснительного выполнения должностных инструкций и достижения удовлетворительных результатов работы.
  - б) Охотно откликайтесь на просьбы подчиненных, но сами не проявляйте инициативы.
  - в) Открыто обсудите сложившуюся ситуацию с подчиненными и установите для них цели.
  - г) Займите выжидательную позицию; не вмешивайтесь в ситуацию.
  
2. Группа ваших подчиненных достигла значительных успехов, и ее производительность продолжает расти.
  - а) Держитесь с ними по-дружески, но следите, чтобы они не забывали о своих ролях и критериях качества работы.
  - б) Не предпринимайте никаких действий.
  - в) Делайте все возможное, чтобы показать членам группы, что вы их цените.
  - г) Подчеркните необходимость достижения целей и выполнения работ в установленных сроки.
  
3. Ваши подчиненные не сумели самостоятельно решить проблему.
  - а) Организуйте консультацию и помогите подчиненным решить данную проблему.
  - б) Оставьте решение проблемы на совести группы.
  - в) Быстро примите необходимое решение и сообщите о нем группе.
  - г) Предложите подчиненным поработать над решением проблемы, по мере необходимости обращаясь к вам за указаниями. С готовностью откликайтесь на их просьбы.

4. Вы раздумываете над крупными изменениями в организации. Подчиненные, добившиеся больших успехов в работе, полностью вас поддерживают.

а) Позвольте группе принять участие в осуществлении запланированных изменений, но не настаивайте на этом.

б) Объявите подчиненным о запланированных изменениях и установите строгий контроль за внедрением вашего плана.

в) Позвольте группе принять собственное решение.

г) Окончательное решение примите самостоятельно, но учтете позицию группы.

5. В последние несколько месяцев производительность ваших подчиненных резко снизилась. Они не стремятся к достижению целей. В прошлом при подобных спадах было достаточно перераспределить роли в команде. Но дело дошло до того, что подчиненные срывают все сроки выполнения работ.

а) Предложите группе найти собственное решение проблемы.

б) Установите строгий контроль за достижением поставленных перед группой целей.

в) Переопределите цели и осуществляйте тщательную супервизию.

г) Позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

6. Вы вступили в благоприятную фазу развития организации. Желая сохранить эффективность работы, вы намерены улучшить ее условия.

а) Делайте все возможное, чтобы поддерживать заинтересованность и активность группы исполнителей.

б) Настаивайте на необходимости своевременного выполнения работ.

в) Намеренно не вмешивайтесь в ситуацию.

г) Позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

7. Транзакционные лидеры прежде всего заботятся о своевременном внедрении организационных изменений.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

8. Наиболее предпочтительный стиль лидерства определяется в первую очередь способностью и желанием исполнителей решать поставленные перед ними задачи.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

9. Транзакционные и трансформационные лидеры добиваются сходных целей, но разными способами.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

10. Транзакционный лидер ориентируется на выполнение заданий и развитие взаимоотношений с подчиненными.

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

11. Лидер может укрепить доверие к себе посредством честности, компетентности, последовательности, лояльности и открытости.

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

12. Трансформационный лидер:

- а) развивает привлекательную концепцию изменений и стратегию;
- б) осуществляет процесс размораживания, сообщая исполнителям о степени срочности планируемых изменений;
- в) формирует руководящие коалиции;
- г) все ответы верны

13. Трансформационный лидер

- а) распознает и преодолевает сопротивление изменениям;
- б) доносит до исполнителей свое видение;
- в) уполномочивает исполнителей действовать согласно видению;
- г) все ответы верны

14. Трансформационный лидер

- а) добивается маленьких побед, чтобы подтвердить целесообразность изменений;
- б) закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.
- в) все ответы не верны
- г) все ответы верны

15. При создании команды важны:

- а) Постановка командной задачи
- б) Подбор сотрудников в зависимости от их навыков, в том числе потенциальных.
- в) Поддержка сотрудников на начальном этапе.
- г) все ответы верны

16. При создании команды важны:

- а) Согласование правил поведения.
- б) Постановка первых целей и задач.
- в) Создание возможностей для получения новой информации.
- г) все ответы верны

17. При создании команды важны:

- а) Создание оптимальных условий для взаимодействия сотрудников.
- б) Налаживание обратной связи.
- в) Организация командного тренинга.
- г) все ответы верны

18. Что делает руководитель группы:

а) Следит за тем, чтобы основная задача, рабочие цели и стратегия команды всегда были ясными и актуальным. Руководитель не должен слишком рано предлагать свои решения, к ним команду надо терпеливо вести.

б) Поощряет активность и уверенность членов команды.

в) Следит за тем, чтобы члены команды имели возможность полностью реализовать свой потенциал и повышать его.

г) все ответы верны

19. Что делает руководитель группы:

а) Отвечает за внешнюю политику команды.

б) Дает возможность сотрудникам раскрыть их лучшие качества.

в) Принимает участие в повседневной работе.

г) все ответы верны

20. Поведенческие сигналы, предупреждающие о стрессе:

а) с человеком чаще, чем обычно, происходят несчастные случаи, не выполняет работу в срок, не является на назначенные встречи или не выполняет иные обязательства.

б) допускает ошибки из-за невнимательности, затрудняется с принятием решений.

в) снижаются количественные и/или качественные показатели его работы, задерживается на работе или более «одержим» работой, чем обычно, устные и/или письменные доклады имеют нечеткий, бессвязный характер.

г) все ответы верны

21. Трансформационный лидер определяет срочность изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

22. Трансформационный лидер формирует мощную руководящую коалицию:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

23. Трансформационный лидер разрабатывает новое видение (концепцию) и стратегию:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

24. Трансформационный лидер широко распространяет видение (концепцию) и стратегию изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

25. Трансформационный лидер предоставляет исполнителям полномочия для действий в соответствии с видением:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

26. Трансформационный лидер формулирует, организует и поощряет краткосрочные достижения:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

27. Трансформационный лидер использует достигнутое как основу более значительных изменений:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

28. Трансформационный лидер наделяет организационные изменения законным статусом:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

29. Как преодолеть сопротивление переменам:

- а) Обучение и коммуникация
- б) Участие и вовлечение
- в) Побуждение и поддержка
- г) все ответы верны

30. Как преодолеть сопротивление переменам.

- а) Переговоры и достижения согласия
- б) Кооптация – обмен на осуществление изменений люди получают новые возможности (карьера, прибыль и т.п.)
- в) Принуждение
- г) все ответы верны

31. Успешные группы, сообщества имеют ряд важнейших характеристик:

- а) Чувство принадлежности к группе. Член сообщества сосредоточены на том, что их объединяет, они взаимно открытвенны, несмотря на возможное различие взглядов.
- б) Позитивная культура. Соблюдаются одинаковые нормы, общие цели. Однако сообщество не является замкнутым, взаимодействует с внешней средой, помогает адаптироваться новичкам.
- в) Коммуникация. Это обмен информацией между людьми. В диалоге налаживается сотрудничество и коллективное действие.
- г) все ответы верны

32. Успешные группы, сообщества имеют ряд важнейших характеристик:

- а) Взаимодополняющие навыки сотрудников. Они составляют основу для решения задач.

б) Забота и доверие. Члены сообщества заботятся друг о друге, стремятся понять точку зрения других людей. Соблюдаются этические нормы.

в) Совместное руководство. Лидер равный среди равных. Каждый обязан вносить весомый вклад в общее дело.

г) все ответы верны

33. Менеджер, оказывающий помощь подчиненным:

а) задает вопросы, чтобы выявить источники проблемы; занимает позицию активного слушателя и высказывает неподдельный интерес к тому, что говорят подчиненные;

б) демонстрирует безусловное позитивное отношение к собеседниками, воздерживается от осуждения, оценивания и критики; стремится обучать, а не помогать подчиненным;

в) признает право исполнителей на ошибки, и рассматривает последние как возможности для обучения; предоставляет подчиненным полную обратную связь; побуждает подчиненных к упорной работе и повышению ее качества; выявляет и поощряет даже незначительные успехи и достижения; служит своим подчиненным образцом для подражания;

г) все ответы верны

34. Характеристики эффективных целей:

а) Конкретные. Их можно контролировать и измерять.

б) Стимулирующие. Цели должны требовать затрат усилий. Ограничены временными рамками.

в) Установленные совместно с исполнителем. Предполагающие получение обратной связи по мере выполнения работы.

г) все ответы верны

35. Размораживание необходимо для создания необходимых условий для начал изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

36. Трансформационное лидерство предполагает формирование видения (концепции) изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

37. В планировании изменений должны участвовать менеджеры всех уровней:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

38. Поведенческие признаки для лидера команды:

а) постановка общих целей;

б) оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды;

- в) формулировка конкретных индивидуальных целей;
- г) все ответы верны

39. Поведенческие признаки для лидера команды:

- а) совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей;
- б) принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы;
- в) создание атмосферы взаимного доверия;
- г) все ответы верны

40. Поведенческие признаки для лидера команды:

- а) поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде;
- б) обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы;
- в) налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений);
- г) все ответы верны

**Ответы на вопросы теста:** 1а; 2а; 3г; 4в; 5в; 6г; 7а; 8а; 9б; 10а; 11а; 12г; 13г; 14г; 15г; 16г; 17г; 18г; 19г; 20г; 21а; 22а; 23а; 24а; 25а; 26а; 27а; 28а; 29г; 30г; 31г; 32г; 33г; 34г; 35а; 36а; 37а; 38г; 39г; 40г.

### Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «зачтено» или «незачтено». Критериями оценивания на зачете является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации в области организованной совместной деятельности.

Для дисциплин, формой итогового отчета которых является зачет, приняты следующие соответствия:

- 60% - 100% - «зачтено»;
- менее 60% - «не зачтено».

100% - 90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
89% - 75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

### Тестирование

Критерием оценивания при проведении дополнительного тестирования, является количество верных ответов, которые дал аспирант на вопросы теста. При расчете

количества баллов, полученных аспирантом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где B – количество баллов, полученных аспирантом по итогам тестирования;  
B – количество верных ответов, данных аспирантом на вопросы теста;  
O – общее количество вопросов в тесте.

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Регламентом о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации аспирантов в Волгоградском филиале ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

Преподавание данного учебного предмета предполагает использование всех организационных форм обучения: лекций, семинаров и практических занятий. Обучение – групповое. Изучение данного курса предполагает использование интерактивных форм обучения (тренинговые и др.).

Работа по подготовке преподавателя к проведению занятия начинается с анализа учебной программы учебной дисциплины. Обращаем внимание на необходимость систематической и планомерной работы с монографической и периодической литературой по проблемам дисциплины.

Знакомство с темой следует начать с прочтения всего текстового материала в полном объеме (первичное, ориентировочное чтение на общее понимание содержания и формирование завершеного образа темы). Следует обратить на обязательное прочтение при этом проверочных вопросов по теме, которые располагаются в конце основного текста лекции.

Затем необходимо опять начать чтение текстового материала лекции (погружающее чтение, обеспечивающее углубленное знакомство с темой), ориентируясь на запоминание фактических данных (даты, названия работ, фамилии ученых и т.д.). При этом следует познакомиться со всеми дополнительными материалами по теме лекции (биографии ученых, хрестоматийный материал).

После завершения изучения содержания темы следует, используя систему проверочных вопросов, определить степень знакомства с базовыми положениями лекции.

Предлагаемый порядок работы с рабочей программой может быть видоизменен и сокращен в зависимости от уровня подготовленности обучаемого и с учетом его индивидуально-психологических особенностей.

#### ***Рекомендации по работе с литературой***

Работу с рабочей программой следует начинать со знакомства с его содержанием и программой курса. Это позволит обучающемуся сориентироваться в объеме предлагаемого к изучению материала, понять уровень его сложности и освоить навыки полномасштабного использования всех ресурсов, включенных в состав пособия. Рекомендовано при изучении особенностей развития психологической мысли на разных временных этапах использовать учебную и монографическую литературу.



### **Разъяснения по работе с тестовой системой курса**

Настоящая рабочая программы включает в себя задания по темам дисциплины. Специфика решения данных заданий заключается в закреплении существующих у аспирантов знаний по изучаемому курсу.

### **Советы по подготовке к зачету**

Для успешной сдачи зачета необходимо ознакомиться с основной литературой, изучить теоретическую часть по конспектам лекций, ответить на вопросы для самопроверки, проверить собственные знания с помощью тестовой системы.

Обеспечение высокой профессиональной подготовки во многом зависит от способности аспиранта работать самостоятельно. Самостоятельная работа формирует творческую активность аспирантов, представление о своих научных и социальных возможностях.

Самостоятельная работа предполагает знакомство с литературными источниками. Вашему вниманию предлагается список литературы к каждой теме, а также проверочные вопросы и задания.

При подготовке к зачету особое внимание следует обратить на следующие моменты:

- понимание сущности теоретических концепций, раскрывающих отдельные темы курса.

Для того чтобы избежать трудностей при ответах, рекомендуем внимательно проанализировать соответствующие разделы в учебниках и учебных пособиях (см. список литературы).

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины.**

#### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

#### **Алгоритм обучения**

Процесс обучения строится по следующему алгоритму:

1. Выполнение входного теста, направленного на оценку «знаниевого» компонента либо на самодиагностику аспиранта.
2. Знакомство с теоретической частью.
3. Выполнение контрольного теста.
4. Знакомство с поведенческими индикаторами эффективного и неэффективного поведения.
5. Выполнение упражнений индивидуальных и групповых упражнений, ролевых игр, анализ кейсов.
6. Предоставление обратной связи участникам упражнений.
7. Разработка личного плана развития и коррекции поведения.

### **Характеристика практических заданий.**

**Групповые** упражнения предполагают работу в группах по 3-8-15 человек, при этом каждый индивидуально или во взаимодействии выполняет полученное задание.

**Ролевые** игры предполагают, что есть непосредственные участники игры и наблюдатели.

**Участники** читают описание хода игры и своей роли. Чужие роли участник не читают, так как это снизит эффективность упражнения. В игре нужно следовать принципиальным моментам роли, но в остальном участники могут чувствовать себя свободно. По возможности действие нужно театрализовать и максимально вживаться в образ.

**Наблюдатели**, пока участники готовятся в игре, знакомятся с поведенческими индикаторами поведения в данной ситуации, думают над тем, как бы они действовали бы, если бы были участниками. В процессе игры они делают заметки, указывают примеры удачных и неудачных действий.

**Подведение итогов игры и упражнений.** После выполнения упражнения участники оценивают свои навыки, затем вся группа проводит совместное подведение итогов, анализируя сильные и слабые стороны продемонстрированного поведения. Процесс повторяется для каждого аспиранта. Аспиранты могут при необходимости создавать новые сценарии игры, направленные на отработку соответствующего навыка.

Также будут использоваться интеллектуальные и активные разминки,

**Метод Case-study** – анализ конкретных случаев. В подобных ситуациях отсутствует четко выраженный набор данных, которые необходимо использовать для получения единственно правильного решения. В структуре кейс-стади отсутствуют вопросы, на которые необходимо давать ответы. Вместо этого аспиранту надо целиком осмыслить ситуацию, изложенную в кейсе, самому выявить проблему и вопросы, требующие решения. Таким образом обеспечивается развитие самостоятельности и инициативности, умение ориентироваться в широком круге вопросов, связанных с различными аспектами управления.

### **Правила работы в рамках практического курса**

#### **Конфиденциальность.**

Все, что происходит во время работы группы, остается в пространстве группы, и не должно выноситься за ее пределы. Участники не могут обсуждать события тренинга с кем-либо, кроме участников группы во время занятия. С посторонними же могут обсуждаться содержание упражнений, собственные чувства и поведение в группе, но не мысли, чувства и поведение других участников.

#### **Искренность и открытость.**

Только через открытие своего подлинного «Я» другим людям, мы способны открыть свое «Я» для себя. Чем более искренним будет поведение участников в группе, тем более успешной будет работа группы в целом.

#### **Уважение другого.**

Не уважая другого, мы вызываем у него такое же отношение к себе. В тренинговой группе участники не перебивают друг друга, не относятся критически к поведению и высказываниям других. В тренингах запрещены оценки других («Ты не прав» или «Ты нехороший»), обратная связь всегда дается только из собственной позиции («Я не понимаю» или «Я чувствую себя так-то, когда ты делаешь то-то»).

#### **Принцип «Здесь и теперь».**

В тренинге работают с тем и говорят только о том, что происходит в данный момент в данном месте, а не вообще об участниках, других людях и каких-то событиях.

#### **Принцип активности.**

Каждый участник работает от начала и до конца работы группы и не опаздывает. Чем более активную позицию занимает участник, тем больше пользы он получает от занятия.

#### **Принцип исследовательской творческой позиции.**

В ходе тренинга участники группы получают возможность поэкспериментировать над своим поведением, попробовать новые формы действия, научиться более эффективным способам взаимодействия.

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение аспирантами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания аспирантом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у аспиранта. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются аспирантами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии аспирант проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

#### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют аспиранту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь аспиранту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь аспирант должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий аспиранта («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение аспирантами

дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности аспиранта, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает

конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая *заголовки*. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и аспирант, отработывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, аспирант учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. *Выписать на поля* значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его *простой план*, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять *систему доказательств* основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре аспирант может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, аспиранты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **6.1. Основная литература**

1. Пронина, Е. Н., Психология и педагогика : учебник / Е. Н. Пронина, В. В. Лукашевич. — Москва : КноРус, 2023. — 294 с. — ISBN 978-5-406-11795-8. — URL: <https://book.ru/book/950087> (дата обращения: 05.07.2023). — Текст : электронный.
2. Афонин, И. Д., Психология и педагогика высшей школы : учебник / И. Д. Афонин, А. И. Афонин. — Москва : Русайнс, 2022. — 244 с. — ISBN 978-5-4365-9186-5. — URL: <https://book.ru/book/943493> (дата обращения: 05.07.2023). — Текст : электронный.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Тушева Е.С., Горский Б.Б. Блочно-модульное проектирование адаптивных образовательных программ дефектологической переподготовки [Электронный ресурс]: монография. -М. Прометей, 2023- 208 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1855>

### **6.3. Нормативные правовые документы**

1. Конвенция ООН о правах инвалидов – основные положения, касающиеся обеспечения доступности для инвалидов объектов социальной инфраструктуры и услуг
2. Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»
3. СП 59.13330.2012. «Доступность зданий и сооружений для маломобильных групп населения. Актуализированная редакция СНиП 35-01-2001», утвержденный Приказом Минрегиона России от 27 декабря 2011 г. № 605
4. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»
5. Правила организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 22.12.2012 N 1376
6. Методические рекомендации об особенностях обеспечения информационной доступности в сфере теле-, радиовещания, электронных и информационно-коммуникационных технологий, утвержденные Приказом Минкомсвязи России от 25.04.2014 N 108

### **6.4. Интернет-ресурсы**

1. ЭБС IPRbooks <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
2. ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>
3. ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#>
4. Видеохостинг «УниверТВ. Образовательный портал»:
  - а) Кабаченко Т.С. Курс лекций «Психология воздействия». Режим доступа: [http://univertv.ru/video/psihologiya/socialnaya\\_psihologiya/kurs\\_psihologiya\\_vozdejstviya/?mark=science](http://univertv.ru/video/psihologiya/socialnaya_psihologiya/kurs_psihologiya_vozdejstviya/?mark=science)
  - б) Голынчик Е.О. «Психологическое посредничество как форма участия третьей стороны в разрешении конфликта» и другие. Режим доступа:

[http://univertv.ru/video/psihologiya/socialnaya\\_psihologiya/lekciya\\_psihologicheskoe\\_posrednichestvo\\_kak\\_forma\\_uchastiya\\_tretej\\_storony\\_v\\_razreshenii\\_konflikta/?mark=science](http://univertv.ru/video/psihologiya/socialnaya_psihologiya/lekciya_psihologicheskoe_posrednichestvo_kak_forma_uchastiya_tretej_storony_v_razreshenii_konflikta/?mark=science)

в) Шлахтер В. Психология влияния. Режим доступа:

[http://univertv.ru/video/psihologiya/psihologiya\\_obweniya/psihologiya\\_vliyaniya/?mark=science](http://univertv.ru/video/psihologiya/psihologiya_obweniya/psihologiya_vliyaniya/?mark=science)

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Фонды оценочных средств промежуточной аттестации  
по дисциплине**

**Тестовый материал к зачету:**

1. Ваши подчиненные не реагируют на ваш дружеский тон и очевидную заботу об их благополучии. Работают они из рук вон плохо.
  - а) Добивайтесь неукоснительного выполнения должностных инструкций и достижения удовлетворительных результатов работы.
  - б) Охотно откликайтесь на просьбы подчиненных, но сами не проявляйте инициативы.
  - в) Открыто обсудите сложившуюся ситуацию с подчиненными и установите для них цели.
  - г) Займите выжидательную позицию; не вмешивайтесь в ситуацию.
  
2. Группа ваших подчиненных достигла значительных успехов, и ее производительность продолжает расти.
  - а) Держитесь с ними по-дружески, но следите, чтобы они не забывали о своих ролях и критериях качества работы.
  - б) Не предпринимайте никаких действий.
  - в) Делайте все возможное, чтобы показать членам группы, что вы их цените.
  - г) Подчеркните необходимость достижения целей и выполнения работ в установленных сроки.
  
3. Ваши подчиненные не сумели самостоятельно решить проблему.
  - а) Организуйте консультацию и помогите подчиненным решить данную проблему.
  - б) Оставьте решение проблемы на совести группы.
  - в) Быстро примите необходимое решение и сообщите о нем группе.
  - г) Предложите подчиненным поработать над решением проблемы, по мере необходимости обращаясь к вам за указаниями. С готовностью откликайтесь на их просьбы.
  
4. Вы раздумываете над крупными изменениями в организации. Подчиненные, добившиеся больших успехов в работе, полностью вас поддерживают.
  - а) Позвольте группе принять участие в осуществлении запланированных изменений, но не настаивайте на этом.
  - б) Объявите подчиненным о запланированных изменениях и установите строгий контроль за внедрением вашего плана.
  - в) Позвольте группе принять собственное решение.
  - г) Окончательное решение примите самостоятельно, но учтете позицию группы.
  
5. В последние несколько месяцев производительность ваших подчиненных резко снизилась. Они не стремятся к достижению целей. В прошлом при подобных спадах было достаточно перераспределить роли в команде. Но дело дошло до того, что подчиненные срывают все сроки выполнения работ.
  - а) Предложите группе найти собственное решение проблемы.
  - б) Установите строгий контроль за достижением поставленных перед группой целей.
  - в) Переопределите цели и осуществляйте тщательную супервизию.



г) Позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

6. Вы вступили в благоприятную фазу развития организации. Желая сохранить эффективность работы, вы намерены улучшить ее условия.

а) Делайте все возможное, чтобы поддерживать заинтересованность и активность группы исполнителей.

б) Настаивайте на необходимости своевременного выполнения работ.

в) Намеренно не вмешивайтесь в ситуацию.

г) Позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

7. Транзакционные лидеры прежде всего заботятся о своевременном внедрении организационных изменений.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

8. Наиболее предпочтительный стиль лидерства определяется в первую очередь способностью и желанием исполнителей решать поставленные перед ними задачи.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

9. Транзакционные и трансформационные лидеры добиваются сходных целей, но разными способами.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

10. Транзакционный лидер ориентируется на выполнение заданий и развитие взаимоотношений с подчиненными.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

11. Лидер может укрепить доверие к себе посредством честности, компетентности, последовательности, лояльности и открытости.

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

12. Трансформационный лидер:

а) развивает привлекательную концепцию изменений и стратегию;

б) осуществляет процесс размораживания, сообщая исполнителям о степени срочности планируемых изменений;

в) формирует руководящие коалиции;

г) все ответы верны

13. Трансформационный лидер

- а) распознает и преодолевает сопротивление изменениям;
- б) доносит до исполнителей свое видение;
- в) уполномочивает исполнителей действовать согласно видению;
- г) все ответы верны

14. Трансформационный лидер

- а) добивается маленьких побед, чтобы подтвердить целесообразность изменений;
- б) закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.
- в) все ответы не верны
- г) все ответы верны

15. При создании команды важны:

- а) Постановка командной задачи
- б) Подбор сотрудников в зависимости от их навыков, в том числе потенциальных.
- в) Поддержка сотрудников на начальном этапе.
- г) все ответы верны

16. При создании команды важны:

- а) Согласование правил поведения.
- б) Постановка первых целей и задач.
- в) Создание возможностей для получения новой информации.
- г) все ответы верны

17. При создании команды важны:

- а) Создание оптимальных условий для взаимодействия сотрудников.
- б) Налаживание обратной связи.
- в) Организация командного тренинга.
- г) все ответы верны

18. Что делает руководитель группы:

- а) Следит за тем, чтобы основная задача, рабочие цели и стратегия команды всегда были ясными и актуальным. Руководитель не должен слишком рано предлагать свои решения, к ним команду надо терпеливо вести.
- б) Поощряет активность и уверенность членов команды.
- в) Следит за тем, чтобы члены команды имели возможность полностью реализовать свой потенциал и повышать его.
- г) все ответы верны

19. Что делает руководитель группы:

- а) Отвечает за внешнюю политику команды.
- б) Дает возможность сотрудникам раскрыть их лучшие качества.
- в) Принимает участие в повседневной работе.
- г) все ответы верны

20. Поведенческие сигналы, предупреждающие о стрессе:

- а) с человеком чаще, чем обычно, происходят несчастные случаи, не выполняет работу в срок, не является на назначенные встречи или не выполняет иные обязательства.
- б) допускает ошибки из-за невнимательности, затрудняется с принятием решений.

в) снижаются количественные и/или качественные показатели его работы, задерживается на работе или более «одержим» работой, чем обычно, устные и/или письменные доклады имеют нечеткий, бессвязный характер.

г) все ответы верны

21. Трансформационный лидер определяет срочность изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

22. Трансформационный лидер формирует мощную руководящую коалицию:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

23. Трансформационный лидер разрабатывает новое видение (концепцию) и стратегию:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

24. Трансформационный лидер широко распространяет видение (концепцию) и стратегию изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

25. Трансформационный лидер предоставляет исполнителям полномочия для действий в соответствии с видением:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

26. Трансформационный лидер формулирует, организует и поощряет краткосрочные достижения:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

27. Трансформационный лидер использует достигнутое как основу более значительных изменений:

а) Да

б) Нет

в) Скорее да, чем нет

г) Скорее нет, чем да

28. Трансформационный лидер наделяет организационные изменения законным статусом:

- а) Да
- б) Нет
- в) Скорее да, чем нет
- г) Скорее нет, чем да

29. Как преодолеть сопротивление переменам:

- а) Обучение и коммуникация
- б) Участие и вовлечение
- в) Побуждение и поддержка
- г) все ответы верны

30. Как преодолеть сопротивление переменам.

- а) Переговоры и достижения согласия
- б) Кооптация – обмен на осуществление изменений люди получают новые возможности (карьера, прибыль и т.п.)
- в) Принуждение
- г) все ответы верны

31. Успешные группы, сообщества имеют ряд важнейших характеристик:

- а) Чувство принадлежности к группе. Член сообщества сосредоточены на том, что их объединяет, они взаимно откровенны, несмотря на возможное различие взглядов.
- б) Позитивная культура. Соблюдаются одинаковые нормы, общие цели. Однако сообщество не является замкнутым, взаимодействует с внешней средой, помогает адаптироваться новичкам.
- в) Коммуникация. Это обмен информацией между людьми. В диалоге налаживается сотрудничество и коллективное действие.
- г) все ответы верны

32. Успешные группы, сообщества имеют ряд важнейших характеристик:

- а) Взаимодополняющие навыки сотрудников. Они составляют основу для решения задач.
- б) Забота и доверие. Члены сообщества заботятся друг о друге, стремятся понять точку зрения других людей. Соблюдаются этические нормы.
- в) Совместное руководство. Лидер равный среди равных. Каждый обязан вносить весомый вклад в общее дело.
- г) все ответы верны

33. Менеджер, оказывающий помощь подчиненным:

- а) задает вопросы, чтобы выявить источники проблемы; занимает позицию активного слушателя и высказывает неподдельный интерес к тому, что говорят подчиненные;
- б) демонстрирует безусловное позитивное отношение к собеседникам, воздерживается от осуждения, оценивания и критики; стремится обучать, а не помогать подчиненным;
- в) признает право исполнителей на ошибки, и рассматривает последние как возможности для обучения; предоставляет подчиненным полную обратную связь; побуждает подчиненных к упорной работе и повышению ее качества; выявляет и поощряет даже незначительные успехи и достижения; служит своим подчиненным образцом для подражания;
- г) все ответы верны

34. Характеристики эффективных целей:
- а) Конкретные. Их можно контролировать и измерять.
  - б) Стимулирующие. Цели должны требовать затрат усилий. Ограничены временными рамками.
  - в) Установленные совместно с исполнителем. Предполагающие получение обратной связи по мере выполнения работы.
  - г) все ответы верны
35. Размораживание необходимо для создания необходимых условий для начал изменений:
- а) Да
  - б) Нет
  - в) Скорее да, чем нет
  - г) Скорее нет, чем да
36. Трансформационное лидерство предполагает формирование видения (концепции) изменений:
- а) Да
  - б) Нет
  - в) Скорее да, чем нет
  - г) Скорее нет, чем да
37. В планировании изменений должны участвовать менеджеры всех уровней:
- а) Да
  - б) Нет
  - в) Скорее да, чем нет
  - г) Скорее нет, чем да
38. Поведенческие признаки для лидера команды:
- а) постановка общих целей;
  - б) оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды;
  - в) формулировка конкретных индивидуальных целей;
  - г) все ответы верны
39. Поведенческие признаки для лидера команды:
- а) совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей;
  - б) принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы;
  - в) создание атмосферы взаимного доверия;
  - г) все ответы верны
40. Поведенческие признаки для лидера команды:
- а) поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде;
  - б) обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы;
  - в) налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений);
  - г) все ответы верны

**Ответы на вопросы теста:** 1а; 2а; 3г; 4в; 5в; 6г; 7а; 8а; 9б; 10а; 11а; 12г; 13г; 14г; 15г; 16г; 17г; 18г; 19г; 20г; 21а; 22а; 23а; 24а; 25а; 26а; 27а; 28а; 29г; 30г; 31г; 32г; 33г; 34г; 35а; 36а; 37а; 38г; 39г; 40г.