

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС
Кафедра социологии, общей и юридической психологии

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института
управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Финансы и кредит

(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

ФТД.01 «Психолого-педагогическая адаптация к образовательной среде»

(код и наименование дисциплины)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная,

(форма (формы) обучения)

Год набора - 2024

Волгоград, 2023 г.

Автор(ы)-составитель(и):

Кандидат психологических наук, доцент кафедры социологии, общей и юридической психологии Т.И. Забродина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой социологии, общей и юридической психологии, доктор социологических наук, доцент А.Л. Кузеванова

(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

ФТД.01 «Психолого-педагогическая адаптация к образовательной среде»одобрена на заседании кафедры социологии, общей и юридической психологии. Протокол от 31 августа 2022 года № 1

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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средства промежуточной аттестации по дисциплине.....	17
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	40
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	46
6.1. Основная литература	46
6.2. Дополнительная литература	46
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	46
6.4. Нормативные правовые документы	46
6.5. Интернет-ресурсы	47
7. Информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	47
8. Материально-техническая база.....	47

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

1.1. Дисциплина ФТД.01 «Психолого-педагогическая адаптация к образовательной среде» обеспечивает овладение следующей компетенцией:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС-5.1	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
		УК ОС-5.2	
		УК ОС-5.3	
		УК ОС-5.4	
		УК ОС-5.5	
		УК ОС-5.6	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-5.1	На уровне знаний: знает о межкультурном разнообразии общества в социально-историческом и философском контекстах, нормы этики и дефектологические особенности;
	УК ОС-5.2	
	УК ОС-5.3	На уровне умений: проявляет толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах;
	УК ОС-5.4	
	УК ОС-5.5	На уровне навыков: соблюдает нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
	УК ОС-5.6	

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина ФТД.01 «Психолого-педагогическая адаптация к образовательной среде» принадлежит к блоку вариативная часть, дисциплины по выбору. По очной и очно-заочной форме обучения дисциплина осваивается в 1 семестре общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часов).

Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы в групповой, учебной, профессиональной деятельности, для работы с организационными структурами.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 16 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 52 часов, на контроль – 4 часа

Форма промежуточной аттестации – 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		
Очная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Самоанализ. Социальное самоощущение.	3	1			1	1	<i>ДИ</i>
Тема 2	Общение. Отправление межличностных сообщений	3	1			1	1	<i>ДИ</i>
Тема 3	Восприятие сообщений. Умение слушать.	2	1				1	<i>ДИ</i>
Тема 4	Обратная связь	2	1				1	<i>ДИ</i>
Тема 5	Убеждение	2	1				1	<i>ДИ</i>
Тема 6	6. Ведение переговоров.	2	1				1	<i>ДИ</i>
Тема 7	Разрешение конфликтов. Антикоррупционное поведение.	1	1				1	<i>ДИ</i>
Тема 8	Стиль лидерства в команде.	1	1				1	<i>ДИ</i>
Тема 9	Командная работа. Способность организовывать работу других.	1		1			1	<i>ДИ, Т</i>
Тема 10	Постановка целей.	1		1			1	<i>ДИ</i>
Тема 11	Делегирование.	3		1			3	<i>ДИ</i>
Тема 12	Творческий подход к принятию решений в команде.	3		1			3	<i>ДИ</i>
Тема 13	Наставничество, консультирование.	3		1			3	<i>ДИ</i>
Тема 14	Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.	3		1			3	<i>ДИ</i>
Тема 15	Презентация. Публичное выступление.	3		1			3	<i>ДИ</i>

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуток
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 16	Стрессоустойчивость и саморегуляция.	3		1			3	ДИ, Т
Промежуточная аттестация		4						зачёт
Всего:		72	8		8		52	1 ЗЕ

Примечание: 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 долговременного устранения стресса. Нейромышечная релаксация по Якобсону и аутотренинг по Александру. Психоналитические приемы снижения стресса. Позитивное мышление.

Практические занятия проводятся в форме деловых игр, моделирующих межличностные и деловые коммуникации, взаимодействие и взаимоотношения в социуме и в профессиональном коллективе, управленческие коммуникации для решения профессиональных задач.

Самостоятельная работа представляет собой работу с книгой и другими источниками информации, подготовку лекциям, практическим занятиям, тестированию, использование сети Интернет.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине выносятся следующие темы и вопросы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
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;	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		Отсутствие излишнего многословия; Учет невербальных сообщений.	
4	Обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> - подтверждать негативную обратную связь объективными сведениями; - точно и конкретно описывать ситуации и поступки адресата обратной связи, избегая при этом общих фраз; - беспристрастно оценивать рабочие вопросы и не переходить на личности; - предоставлять негативную обратную связь только относительно подконтрольных получателю факторов; - убедиться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и правильно ее истолковал; - варьировать частоту, объем и содержание обратной связи в зависимости от индивидуальных особенностей получателя. 	<i>ДИ</i>
5	Убеждение	<ul style="list-style-type: none"> - устанавливать доверительные отношения с собеседником или аудиторией; - формулировать высказывания в позитивном и тактичном ключе; - излагать мысли последовательно, не перескакивая с темы на тему; - предоставлять веские доказательства в поддержку своей позиции; - подбирать доводы в соответствии с индивидуальными особенностями слушателей; - акцентировать личную заинтересованность участников в сотрудничестве; - приводить логические обоснования своих идей; - обращаться к эмоциям участников. 	<i>ДИ</i>
6	Ведение переговоров.	<p>Руководитель, умеющий вести переговоры:</p> <ul style="list-style-type: none"> - учитывает ситуацию и особенности оппонента; - заведомо разрабатывает стратегию переговоров; - начинает переговоры в позитивном ключе; - обсуждает проблемы, а не переходит на личности; - придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода; - не привязывается к первоначальным заявлениям сторон; - старается найти взаимовыгодные решения; - пользуется объективными критериями. 	<i>ДИ</i>
7	Разрешение	Поведенческие особенности руководителя,	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
	конфликтов. Антикоррупционное поведение.	эффективно разрешающего конфликты: - Прямо подходит к решению конфликта. - Устанавливает источники конфликта. - Сопереживает всем участникам конфликта. - Применяет подходящий стиль разрешения конфликтов. - Выбирает самый уместный способ разрешения конфликтов.	
8	Стиль лидерства в команде.	Отличительные характеристики харизматических лидеров Привлекательность. Общие с подчиненными перспективы и идеализированная концепция будущего. Доверие последователей. Защита своей позиции и принятие личных рисков вызывают доверие последователей. Создание атмосферы изменений. Идеализированные цели в отношении будущего. Эмоционально сильное, вдохновляющее описание перспективы и четкая формулировка мотивов лидерства. Используют оригинальные методы, нарушающие привычный порядок. Поведение оригинальное, противоречащее нормам. Влияют, нарушают должностную иерархию, личная власть основывается на собственном опыте, а также на уважении и восхищении последователей.	<i>ДИ</i>
9	Командная работа. Способность организовывать работу других.	Поведенческие параметры для лидера команды: - постановка общих целей; - оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды; - формулировка конкретных индивидуальных целей; - совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей; - принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы; - создание атмосферы взаимного доверия; - поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде; - обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы; - налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия	<i>ДИ, Т</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		решений); - фасилитация командной работы.	
10	Постановка целей.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Алгоритм постановки целей. 2. Определите главную цель и задачи, которые необходимо выполнить. 3. Определите как будете оценивать продвижение подчиненных на пути к достижению цели. 4. Определите стандарт в достижении целей – ожидаемую эффективность работы. 5. Определите временные рамки достижения целей. 6. Определите приоритет целей. 7. Оцените важность и сложность поставленных целей. 8. Определите координационные требования. Необходимы ли сотрудничество, координация действий? Поставьте индивидуальные цели. 	<i>ДИ</i>
11	Делегирование.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Правила эффективного делегирования.</u> 2. Четко формулируйте цель и суть задания. 3. Определите объемы ответственности (полная, частичная, разделение ответственности). 4. Объясните причину, почему это задание нужно выполнить, демонстрируйте доверие. 5. Разъясните технологию и алгоритм. 6. Установите сроки. 7. Основные моменты оформите письменно. 8. Проверьте понимание задания и мотивацию сотрудника. 9. Предоставьте ресурсы и каналы помощи, оказывайте поддержку. 10. Укажите на способы обратной связи. 11. Информировать всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях. 12. Постарайтесь предугадать трудности, допускайте возможность ошибок. 13. Определите критерии качества процесса и результата. 14. Введите правило, что если подчиненный обратился к вам за советом, он должен сначала подготовить свои предложения по выходу из сложившейся ситуации. 	<i>ДИ</i>
12	Творческий подход к принятию	Алгоритм решения проблем	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
	решений в команде.	<p>Осознание проблемы Установления доверия Определение целей Оценка текущей ситуации Идентификация проблемы Определение проблемы Анализ проблемы Определение проблем, подлежащих решению Принятие решения Установление критериев принятия решения Поиск вариантов выбора Оценка вариантов выбора Разработка плана действий Внедрение плана действий Распределение обязанностей и постановка задач Утверждение плана решения проблемы Получения согласия исполнителей Начало выполнения плана Обзор решения проблемы Установление критерия успеха Определение способов оценки выполнения плана Отслеживание результатов Коррекция плана (при необходимости)</p>	
13	Наставничество, консультирование.	<p><u>Этапы наставничества и консультирования</u> 1. Определение источника проблемы. 2. Идентификация проблемы. 3. Выявление ее возможных решений. 4. Составление плана действий. 5. Реализация плана действий.</p> <p><u>Необходимые навыки:</u> умение слушать, устанавливая атмосферу поддержки, отказ от обвиняющей позиции, совместное решение проблем и обучение подчиненных необходимым навыкам.</p> <p><u>Важные шаги в обучении:</u> 1. Объясните цель и значение того, чему вы собираетесь обучить человека. 2. Опишите, каким образом вы планируете организовать обучение. 3. По мере обучения продемонстрируйте новый навык в действии. 4. Понаблюдайте за тем, как человек отрабатывает новый навык. 5. Сразу же предоставьте ему точную обратную связь. 6. Выразите уверенность в способности человека достичь успеха.</p>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		7. Согласуйте ваши действия по закреплению дальнейшего результата	
14	Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.	<p><u>Навыки успешного ведения личной политики.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формулируйте доводы в терминах организационных целей. 2. Создавайте правильный имидж. 3. Контролируйте организационные ресурсы. 4. Старайтесь казаться незаменимыми. 5. Открыто демонстрируйте свои успехи. 6. Найдите себе ментора. Советуйтесь с наставником, ментором. 7. Приобретайте влиятельных союзников. 8. Не связывайтесь с неблагонадежными людьми. 9. Поддерживайте своего начальника. <p><u>Как добиться поддержки окружающих.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обоснование – обращение к фактам, логике. Правда, это эффективно в открытых организациях. 2. Дружелюбие. Благосклонность и скромное поведение в нужных ситуациях. 3. Коалиция (сотрудничество с сотрудниками организации). 4. Торг – переговоры относительно обмена выгодами или услугами. 5. Поддержка вышестоящих, которые пользуются уважением. 6. Директивный подход, прямое требование – если на вашей стороне сила, но возможны негативные последствия (месть). 7. Санкции в рамках ваших полномочий. 8. Сила должна быть сбалансирована. Сила действия равна силе противодействия. <p><u>Налаживание взаимоотношений с лидером</u></p>	<i>ДИ</i>
15	Презентация. Публичное выступление.	<p><u>Что такое понятность речи?</u></p> <p>Признаки ясной, понятной информации: простота, краткость, четкость.</p> <p>Стимулирующая информация и систематическая информация.</p> <p>Непонятная информация: скучная, расплывчатая, необозримая, сложная.</p> <p>4 фактора, обеспечивающие понятность информации: - простота</p> <p>Проиллюстрировать обстоятельства дела</p>	<i>ДИ</i>

№ п/ п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<p>на примерах Наглядность Использование понятных слов Объяснение специальных слов - систематичность Излагать информацию в нужном порядке Строить отдельные высказывания на логической связи друг с другом Структурирующее объяснение Выделение ключевых слов - краткость \ ясность Не перепрыгивать от темы к теме Оставаться в рамках темы Избегать многословных объяснений - стимулирование используйте речь в качестве стимула Используйте примеры</p>	
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. Скользкий график должен быть стабильным, предсказуемым и поступательным (ночная смена после дневной).</p> <p><i>Трудовые роли</i> Производственные обязанности должны быть четко определены и объяснены Следует избегать конфликтов, связанных с ожиданиями в отношении работы. Профессиональные перспективы Работников следует ставить в известность относительно имеющихся у них возможностей профессионального роста и продвижения по службе.</p>	ДИ, Т

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
		<p>Работников следует своевременно информировать относительно грядущих перемен, которые могут отразиться на их занятости.</p> <p><i>Социальное окружение</i> При организации трудового процесса не следует лишать работников возможности получать поддержку и помощь от коллег.</p> <p><i>Содержание работы</i> 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> Работники должны иметь возможность участвовать в принятии решений или в действиях, касающихся их работы или ее результатов.</p>	

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
1	Самоанализ. Социальное самоощущение.	<p>Кто Я?</p> <p>Мое самоотношение.</p> <p>Моя профессия.</p> <p>Эмоциональный интеллект.</p> <p>Саморегуляция.</p> <p>Уверенность в себе.</p>	<i>ДИ</i>
2	Общение. Отправление межличностных сообщений	<p>Мои привычки в общении.</p> <p>умение предоставлять всю значимую информацию;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.	<p>Зрительный контакт с собеседником;</p> <p>Подтверждающие кивки головой и демонстрация согласия с собеседником</p>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
		<p>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.</p>	
4	Обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> - подтверждать негативную обратную связь объективными сведениями; - точно и конкретно описывать ситуации и поступки адресата обратной связи, избегая при этом общих фраз; - беспристрастно оценивать рабочие вопросы и не переходить на личности; - предоставлять негативную обратную связь только относительно подконтрольных получателю факторов; - убедиться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и правильно ее истолковал; - варьировать частоту, объем и содержание обратной связи в зависимости от индивидуальных особенностей получателя. 	<i>ДИ</i>
5	Убеждение	<ul style="list-style-type: none"> - устанавливать доверительные отношения с собеседником или аудиторией; - формулировать высказывания в позитивном и тактичном ключе; - излагать мысли последовательно, не перескакивая с темы на тему; - предоставлять веские доказательства в поддержку своей позиции; - подбирать доводы в соответствии с индивидуальными особенностями слушателей; - акцентировать личную заинтересованность участников в сотрудничестве; - приводить логические обоснования своих идей; - обращаться к эмоциям участников. 	<i>ДИ</i>
6	Ведение переговоров.	<p>Руководитель, умеющий вести переговоры:</p> <ul style="list-style-type: none"> - учитывает ситуацию и особенности оппонента; - заведомо разрабатывает стратегию переговоров; - начинает переговоры в позитивном ключе; - обсуждает проблемы, а не переходит на 	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
		<p>личности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода; - не привязывается к первоначальным заявлениям сторон; - старается найти взаимовыгодные решения; - пользуется объективными критериями. 	
7	Разрешение конфликтов. Антикоррупционное поведение.	<p>Поведенческие особенности руководителя, эффективно разрешающего конфликты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Прямо подходит к решению конфликта. - Устанавливает источники конфликта. - Сопереживает всем участникам конфликта. - Применяет подходящий стиль разрешения конфликтов. - Выбирает самый уместный способ разрешения конфликтов. 	<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> <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>	<i>ДИ</i>
9	Командная работа. Способность организовывать работу других.	<p>Поведенческие параметры для лидера команды:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановка общих целей; - оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды; - формулировка конкретных индивидуальных целей; - совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей; - принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты 	<i>ДИ, Т</i>

№ п/ п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
		<p>индивидуальной и совместной работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание атмосферы взаимного доверия; - поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде; - обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы; - налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений); - фасилитация командной работы. 	
10	Постановка целей.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Алгоритм постановки целей. 2. Определите главную цель и задачи, которые необходимо выполнить. 3. Определите как будете оценивать продвижение подчиненных на пути к достижению цели. 4. Определите стандарт в достижении целей – ожидаемую эффективность работы. 5. Определите временные рамки достижения целей. 6. Определите приоритет целей. 7. Оцените важность и сложность поставленных целей. 8. Определите координационные требования. Необходимы ли сотрудничество, координация действий? Поставьте индивидуальные цели. 	<i>ДИ</i>
11	Делегирование.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Правила эффективного делегирования.</u> 2. Четко формулируйте цель и суть задания. 3. Определите объемы ответственности (полная, частичная, разделение ответственности). 4. Объясните причину, почему это задание нужно выполнить, демонстрируйте доверие. 5. Разъясните технологию и алгоритм. 6. Установите сроки. 7. Основные моменты оформите письменно. 8. Проверьте понимание задания и мотивацию сотрудника. 9. Предоставьте ресурсы и каналы помощи, оказывайте поддержку. 10. Укажите на способы обратной связи. 11. Информировать всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях. 12. Постарайтесь предугадать трудности, 	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
		<p>допускайте возможность ошибок.</p> <p>13. Определите критерии качества процесса и результата.</p> <p>14. Введите правило, что если подчиненный обратился к вам за советом, он должен сначала подготовить свои предложения по выходу их сложившейся ситуации.</p>	
12	Творческий подход к принятию решений в команде.	<p>Алгоритм решения проблем</p> <p>Осознание проблемы Установления доверия Определение целей Оценка текущей ситуации Идентификация проблемы</p> <p>Определение проблемы Анализ проблемы Определение проблем, подлежащих решению</p> <p>Принятие решения Установление критериев принятия решения Поиск вариантов выбора Оценка вариантов выбора Разработка плана действий</p> <p>Внедрение плана действий Распределение обязанностей и постановка задач Утверждение плана решения проблемы Получения согласия исполнителей Начало выполнения плана</p> <p>Обзор решения проблемы 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"> 1. Определение источника проблемы. 2. Идентификация проблемы. 3. Выявление ее возможных решений. 4. Составление плана действий. 5. Реализация плана действий. <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"> 1. Объясните цель и значение того, чему вы собираетесь обучить человека. 	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Опишите, каким образом вы планируете организовать обучение. 3. По мере обучения продемонстрируйте новый навык в действии. 4. Понаблюдайте за тем, как человек отрабатывает новый навык. 5. Сразу же предоставьте ему точную обратную связь. 6. Выразите уверенность в способности человека достичь успеха. 7. Согласуйте ваши действия по закреплению дальнейшего результата 	
14	<p>Личная политика менеджера.</p> <p>Формирование имиджа. Этические аспекты.</p>	<p><u>Навыки успешного ведения личной политики.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формулируйте доводы в терминах организационных целей. 2. Создавайте правильный имидж. 3. Контролируйте организационные ресурсы. 4. Старайтесь казаться незаменимыми. 5. Открыто демонстрируйте свои успехи. 6. Найдите себе ментора. Советуйтесь с наставником, ментором. 7. Приобретайте влиятельных союзников. 8. Не связывайтесь с неблагонадежными людьми. 9. Поддерживайте своего начальника. <p><u>Как добиться поддержки окружающих.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обоснование – обращение к фактам, логике. Правда, это эффективно в открытых организациях. 2. Дружелюбие. Благосклонность и скромное поведение в нужных ситуациях. 3. Коалиция (сотрудничество с сотрудниками организации). 4. Торг – переговоры относительно обмена выгодами или услугами. 5. Поддержка вышестоящих, которые пользуются уважением. 6. Директивный подход, прямое требование – если на вашей стороне сила, но возможны негативные последствия (месть). 7. Санкции в рамках ваших полномочий. 8. Сила должна быть сбалансирована. Сила действия равна силе противодействия. <p><u>Налаживание взаимоотношений с лидером</u></p>	<i>ДИ</i>
15	<p>Презентация.</p> <p>Публичное</p>	<p><u>Что такое понятность речи?</u></p> <p>Признаки ясной, понятной информации:</p>	<i>ДИ</i>

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная форма
1	2	3	4
	выступление.	<p>простота, краткость, четкость. Симулирующая информация и систематическая информация. Непонятная информация: скучная, расплывчатая, необозримая, сложная.</p> <p>4 фактора, обеспечивающие понятность информации: - простота Проиллюстрировать обстоятельства дела на примерах Наглядность Использование понятных слов Объяснение специальных слов - систематичность Излагать информацию в нужном порядке Строить отдельные высказывания на логической связи друг с другом Структурирующее объяснение Выделение ключевых слов - краткость \ ясность Не перепрыгивать от темы к теме Оставаться в рамках темы Избегать многословных объяснений - стимулирование используйте речь в качестве стимула Используйте примеры</p>	
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. Скользкий график должен быть стабильным, предсказуемым и поступательным (ночная смена после дневной). <i>Трудовые роли</i></p>	ДИ, Т

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Заочная 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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

4.1.1. В ходе реализации адаптационной дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
	Очная форма
Тема 1. Самоанализ. Социальное самоощущение.	ДИ
Тема 2. Общение. Отправление межличностных сообщений	ДИ
Тема 3. Восприятие сообщений. Умение слушать.	ДИ
Тема 4. Обратная связь	ДИ

Тема 5. Убеждение	<i>ДИ</i>
Тема 6. Ведение переговоров.	<i>ДИ</i>
Тема 7. Разрешение конфликтов. Антикоррупционное поведение.	<i>ДИ</i>
Тема 8. Стиль лидерства в команде.	<i>ДИ</i>
Тема 9. Командная работа. Способность организовывать работу других.	<i>ДИ, Т</i>
Тема 10. Постановка целей.	<i>ДИ</i>
Тема 11. Делегирование.	<i>ДИ</i>
Тема 12. Творческий подход к принятию решений в команде.	<i>ДИ</i>
Тема 13. Наставничество, консультирование.	<i>ДИ</i>
Тема 14. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.	<i>ДИ</i>
Тема 15. Презентация. Публичное выступление.	<i>ДИ</i>
Тема 16. Стрессоустойчивость и саморегуляция.	<i>ДИ, Т</i>

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
	Заочная форма
Тема 1. Самоанализ. Социальное самоощущение.	<i>ДИ</i>
Тема 2. Общение. Отправление межличностных сообщений	<i>ДИ</i>
Тема 3. Восприятие сообщений. Умение слушать.	<i>ДИ</i>
Тема 4. Обратная связь	<i>ДИ</i>
Тема 5. Убеждение	<i>ДИ</i>
Тема 6. Ведение переговоров.	<i>ДИ</i>
Тема 7. Разрешение конфликтов. Антикоррупционное поведение.	<i>ДИ</i>
Тема 8. Стиль лидерства в команде.	<i>ДИ</i>
Тема 9. Командная работа. Способность организовывать работу других.	<i>ДИ, Т</i>
Тема 10. Постановка целей.	<i>ДИ</i>

Тема 11. Делегирование.	<i>ДИ</i>
Тема 12. Творческий подход к принятию решений в команде.	<i>ДИ</i>
Тема 13. Наставничество, консультирование.	<i>ДИ</i>
Тема 14. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты.	<i>ДИ</i>
Тема 15. Презентация. Публичное выступление.	<i>ДИ</i>
Тема 16. Стрессоустойчивость и саморегуляция.	<i>ДИ, Т</i>

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в устной форме с дополнительным применением тестирования. Первый этап – тестирование, второй этап – собеседование по темам дисциплины.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные в рабочей программе и продолжает знакомиться с рекомендованной литературой. Основой для сдачи зачета студентом 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.

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ВИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Задания для 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?

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Тема 8. Стилль 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.

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.

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 вырабатывать 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 нападок на вас в процессе переговоров – это ответные нападki:

- 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 нападki 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 для текущей аттестации

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
Отлично 90-100 %	Оценка соответствует оптимальной выраженности компетенции в целом, <u>высокому уровню развития умений и навыков</u> в области совместной организованной деятельности, что делает возможным выявление и решение комплексных проблем. Совершенствование компетенции может быть продолжено самостоятельно.
Хорошо 75-89 %	Оценка соответствует <u>достаточно высокому развитию умений и навыков</u> в области совместной организованной деятельности, что позволяет успешно выполнять задачи, обусловленные спецификой деятельности. Развитие компетенции может быть продолжено самостоятельно.
Удовлетворительно 60-74 %	Оценка свидетельствует о <u>допустимом уровне умений и навыков</u> в области совместной организованной деятельности, что может компенсироваться опытом конкретной деятельности. Компетенция может быть развита при помощи специального обучения.
Неудовлетворительно 30-59 %	Оценка свидетельствует о <u>частичном наличии умений и навыков</u> в области совместной организованной деятельности, проявляющихся не систематически либо на низком уровне. Существует возможность развить компетенцию при условии комплексного обучения.
Плохо 0-30 %	Оценка означает <u>отсутствие практических умений и навыков</u> в области совместной организованной деятельности, личностной предрасположенности к формированию компетенции. Нецелесообразно (долго, дорого) развивать данную компетенцию до уровня её практического применения.

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 студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

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

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

4.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства;

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Зачет проводится в два этапа:

1 этап – тестирование

2 этап – устное собеседование.

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УКОС 5.1 Способность понимать генезис этико-социальных норм взаимодействия людей в коллективе с применением инструментария ретроспективного анализа	- приводит этапы генезиса этико-социальных норм взаимодействия людей в коллективе;	- приводит этапы генезиса этико-социальных норм взаимодействия людей в коллективе;
	- применяет инструментарий ретроспективного анализа генезиса этико-социальных норм взаимодействия людей в коллективе;	- применяет инструментарий ретроспективного анализа генезиса этико-социальных норм взаимодействия людей в коллективе;
	- делает выводы на основе проведенного анализа	- делает выводы на основе проведенного анализа
УКОС 5.2 Способность проявлять толерантность в условиях	- понимает причины и следствие межкультурного разнообразия общества;	- понимает причины и следствие межкультурного разнообразия общества;

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
межкультурного разнообразия общества	- реализует мероприятия по предотвращению нетолерантного поведения в учебной и профессиональной деятельности;	- реализует мероприятия по предотвращению нетолерантного поведения в учебной и профессиональной деятельности;
	- определяет наиболее эффективные каналы и способы адаптации в условиях межкультурного разнообразия общества.	- определяет наиболее эффективные каналы и способы адаптации в условиях межкультурного разнообразия общества.
УКОС 5.3 Способность проявлять толерантность в макроэкономических отношениях	- понимает причины нетолерантного поведения в макроэкономических отношениях;	- понимает причины нетолерантного поведения в макроэкономических отношениях;
	- реализует толерантность в макроэкономических отношениях;	- реализует толерантность в макроэкономических отношениях;
	- предотвращает проявление нетолерантного поведения в макроэкономических отношениях.	- предотвращает проявление нетолерантного поведения в макроэкономических отношениях.
УКОС 5.4 Способность соблюдать нормы этики в макроэкономическом взаимодействии	- описывает структуру и содержание норм этики в макроэкономическом взаимодействии;	- описывает структуру и содержание норм этики в макроэкономическом взаимодействии;
	- приводит примеры несоблюдения норм этики в макроэкономическом взаимодействии;	- приводит примеры несоблюдения норм этики в макроэкономическом взаимодействии;
	- определяет причинно-следственные связи соблюдения норм этики в макроэкономическом взаимодействии.	- определяет причинно-следственные связи соблюдения норм этики в макроэкономическом взаимодействии.
УКОС 5.5 Способность осознавать факт мультикультурного состава мира с применением базовых подходов общегуманитарного профиля	- описывает структуру мультикультурного состава мира;	- описывает структуру мультикультурного состава мира;
	- применяет базовые философские концепции и категории для понимания мультикультурного состава мира;	- применяет базовые философские концепции и категории для понимания мультикультурного состава мира;
	- использует базовые подходы исследования в рамках общеполитических концепций	- использует базовые подходы исследования в рамках общеполитических концепций

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УКОС 5.6 Способность применять толерантного поведения при решении профессиональных задач	- понимает и приводит описание признаков толерантного поведения при решении профессиональных задач;	- понимает и приводит описание признаков толерантного поведения при решении профессиональных задач;
	- выявляет причины проявления нетолерантного поведения в профессиональной деятельности.	- выявляет причины проявления нетолерантного поведения в профессиональной деятельности.

1 этап - зачет

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 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 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.

2 этап зачета

Вопросы к зачету (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. Стилль 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.

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».

Тестирование

Критерием оценивания при проведении дополнительного тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

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

где B – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

B – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

O – общее количество вопросов в тесте.

Установлены следующие критерии оценок для устного ответа:

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.

Итоговая шкала оценивания

Интегральный критерий оценивания – сумма баллов за результаты работы в семестре, тесты и ответы на вопросы на зачете.

Максимальное количество баллов -100.

Оценочный критерий:

Меньше 60 баллов – незачтено.

От 60 до 100 баллов – зачтено.

№	Оцениваемый компонент программы	Максимальные баллы
1	Опрос первый (тест)	15
2	Опрос второй (тест)	15
3	Деловые игры	30
4	Тестирование	20

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 студентов в Волгоградском ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Изучение данного курса предполагает использование интерактивных форм обучения (тренинговые и др.).

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 студента.
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 студента. Студенты 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 студенту 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.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы - Зиновьева Д.М. Психология организационного поведения: учебное пособие / Д.М. Зиновьева; Волгоградский филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы". - Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала РАНХиГС, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Системные требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM-дискковод; AdobeReader 6.0/ - Загл. с экрана. - 116 с. - по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины.

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

6.1. Основная литература.

Психолого-педагогическое взаимодействие в образовательном процессе : учебник для вузов / И. В. Дубровина [и др.] ; под редакцией И. В. Дубровиной. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 513 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18159-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545133>

6.2. Дополнительная литература

Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса : учебник и практикум для вузов / А. С. Обухов [и др.] ; под общей редакцией А. С. Обухова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02531-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536107>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Зиновьева Д.М. Психология организационного поведения: учебное пособие / Д.М. Зиновьева; Волгоградский филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы". - Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала РАНХиГС, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Систем требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM дисковод; AdobeReader 6.0/ - Загл. с экрана. - 116 с.

6.4. 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

6.5. 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».

5. \1. Информационный ресурсный центр по научной и практической психологии «ПСИ-ФАКТОР» <http://psyfactor.org> – свободный доступ;

6. Психологические упражнения для тренингов <http://trepsy.net> – свободный доступ;

7. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека on-line» <http://www.biblioclub.ru> – свободный доступ;

8. Конвенция о правах инвалидов http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml

9. Консультант плюс <http://www.consultant.ru> - свободный доступ

10. 6.Тесты по правам инвалидов prava_deteyinvalidov_i_chlenov_ih_semey.docx

7. Материально-техническая база

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

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

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

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

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС
Кафедра социологии, общей и юридической психологии

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института
управления –
филиала РАНХиГС
Протокол №2 от 15.09.2022 г.

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Финансы и кредит

(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**ФТД.01 «Психолого-педагогическая
адаптация к образовательной среде»**

(код и наименование дисциплины)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная,

(форма (формы) обучения)

Год набора - 2023

Волгоград, 2022 г.

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?

Тема 2. Общение. Отправление межличностных сообщений.

Содержание деловой игры:

Упражнение «Светская беседа».

Материалы. Задаются темы для беседы в парах.

Сущность:

8. Деликатно начать беседу
9. Подвести разговор к своей теме.
10. Поговорить на свою тему.
11. Понять тему партнера.
12. Найти «связки» между темами.
13. Найти общую тему.
14. 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.

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, обработка невербального поведения слушателя.

Контроль: по поведенческим индикаторам дается обратная связь участникам беседы.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 вырабатывать 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.

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.

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.

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.

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.

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.

Тема 16. Стрессоустойчивость и саморегуляция

Содержание деловой игры:

Упражнения нейромышечная релаксация по Якобсону, аутогенная тренировка по Александру и другие.

Предоставляются инструкции по использованию техник.

Сущность: отработка техник саморегуляции

Роли: релаксирующий субъект.

Фрагмент компетенции: умение управлять стрессом.

Контроль: описание своих ощущений участниками.

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.

Зачет проводится в два этапа:

- 1 этап – тестирование
- 2 этап – устное собеседование.

1 этап - зачет

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 высказывать 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.

2 этап зачета

Вопросы к зачету (материалы для устного опроса):

- 17. Самоанализ. Социальное самоощущение. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 18. Общение. Отправление межличностных сообщений. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 19. Восприятие сообщений. Умение слушать. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 20. Обратная связь. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 21. Убеждение. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 22. Ведение переговоров. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 23. Разрешение конфликтов. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 24. Стилль лидерства в команде. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 25. Командная работа. Способность организовывать работу других. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 26. Постановка целей. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 27. Делегирование. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 28. Творческий подход к принятию решений в команде. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 29. Наставничество, консультирование. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 30. Личная политика менеджера. Формирование имиджа. Этические аспекты. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 31. Презентация. Публичное выступление. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.
- 32. Стрессоустойчивость и саморегуляция. Теоретическое содержание и поведенческие критерии.