

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
"Сибирский институт бизнеса и информационных технологий"

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО:

Ректор

Родионов М. Г.

(протокол от 28.08.2024 № 12)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление бизнесом

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2024

Срок получения образования:   Очная форма обучения – 2 года  
  Очно-заочная форма обучения – 2 года 4 месяца(-ев)  
  Заочная форма обучения – 2 года 4 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 4 з.е.  
  в академических часах: 144 ак.ч.

г. Омск, 2024

**Разработчики:**

Доцент, факультет очного обучения, кандидат  
экономических наук, доцент Пузина Н. В.

**Рецензенты:**

Морозов А.В., исполнительный директор ООО «Информационные технологии бизнеса»

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 №952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Внутренний аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 24.06.2015 № 398н; "Аудитор", утвержден приказом Минтруда России от 19.10.2015 № 728н; "Специалист по экономике труда", утвержден приказом Минтруда России от 17.11.2020 № 795н; "Специалист по микрофинансовым операциям", утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2015 № 238н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства", утвержден приказом Минтруда России от 20.07.2020 № 431н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Консультант по налогам и сборам", утвержден приказом Минтруда России от 12.10.2021 № 722н; "Эксперт в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 626н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 08.11.2023 № 790н; "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н; "Специалист по прогнозированию и экспертизе цен на товары, работы и услуги", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2019 № 764н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Родионов М. Г.	Согласовано	28.08.2024, № 12

## Содержание (рабочая программа)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование у студентов системы знаний о базовых положениях концепций организационного развития, выработка у обучающихся навыков применения инструментария для решения задач, связанных с динамикой организации

Задачи изучения дисциплины:

- освоение знаний в области формирования команды для развития организации;
- адаптация методов командной работы деятельности организации;
- организация взаимодействия для достижения целей развития организации.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

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

УК-3.1 Знает модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы; современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных

*Знать:*

УК-3.1/Зн1 Модели формирования команд и современные подходы к организации групповой и командной работы

УК-3.1/Зн2 Особенности организационного лидерства, управленческий аспект лидерства

УК-3.2 Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений

*Уметь:*

УК-3.2/Ум1 Формировать команды в современной организации

УК-3.2/Ум2 Адаптировать и применять методы организации командной работы в конкретных условиях

УК-3.2/Ум3 Выявлять лидера и формулировать для него задачи

ПК-П1 Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-П1.1 Знает теории и модели управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

*Знать:*

ПК-П1.1/Зн1 Механизм организации взаимодействия между членами группы (команды) при разработке и реализации проектов развития организации

ПК-П1.1/Зн2 Методы эффективного взаимодействия в рамках решения совместных задач

ПК-П1.2 Умеет планировать, организовать, мотивировать и контролировать выполнение профессиональных задач в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников, проектах и сетях

*Уметь:*

ПК-П1.2/Ум1 Эффективно распределять полномочия в рамках решения совместных задач при разработке и реализации проектов развития организации  
 ПК-П1.2/Ум2 Организовывать взаимодействие участников группы (команды)

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление развитием организации» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 2, Очно-заочная форма обучения - 3, Заочная форма обучения - 3.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Учебно-воспитательный семинар;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Производственная практика (Научно-исследовательская работа);

Управление человеческими ресурсами;

Учебно-воспитательный семинар;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

#### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	144	4	76	4	36	36	59	Зачет (9)
Всего	144	4	76	4	36	36	59	9

#### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Третий семестр	144	4	50	2	24	24	90	Зачет (4)
Всего	144	4	50	2	24	24	90	4

### Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Третий семестр	144	4	16	2	4	10	124	Зачет (4)
Всего	144	4	16	2	4	10	124	4

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Управление развитием организации</b>	<b>135</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	УК-3.1 УК-3.2
Тема 1.1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	32		9	9	14	ПК-П1.1 ПК-П1.2
Тема 1.2. Методы групповой работы и основы командообразования	34	2	9	9	14	
Тема 1.3. Эффективная коммуникация в команде	34		9	9	16	
Тема 1.4. Методы планирования и проведения групповой работы	35	2	9	9	15	
<b>Итого</b>	<b>135</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	

#### Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы

	Всего	Консультат	Лекционн	Практичес	Самостоят	Планируем обучение, с результатами программы
<b>Раздел 1. Управление развитием организации</b>	<b>140</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>90</b>	УК-3.1 УК-3.2
Тема 1.1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	34		6	6	22	ПК-П1.1 ПК-П1.2
Тема 1.2. Методы групповой работы и основы командообразования	35		6	6	23	
Тема 1.3. Эффективная коммуникация в команде	35		6	6	23	
Тема 1.4. Методы планирования и проведения групповой работы	36	2	6	6	22	
<b>Итого</b>	<b>140</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>90</b>	

#### *Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Управление развитием организации</b>	<b>140</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>124</b>	УК-3.1 УК-3.2
Тема 1.1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	36		2	4	30	ПК-П1.1 ПК-П1.2
Тема 1.2. Методы групповой работы и основы командообразования	42		2	2	38	
Тема 1.3. Эффективная коммуникация в команде	30			2	28	
Тема 1.4. Методы планирования и проведения групповой работы	32	2		2	28	
<b>Итого</b>	<b>140</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>124</b>	

## **5.2. Содержание разделов, тем дисциплин**

### ***Раздел 1. Управление развитием организации***

#### *Тема 1.1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития*

Место теории организационного развития в структуре управленческой науки. Теория организационного развития как специальное направление в рамках теории организаций. Становление, институционализация и современное состояние дисциплины. Основные концепции организационного развития. Модель изменений К. Левина. Модели Бенниса - Шепарда, В. Сатир, М. Пека. Типы организаций и внутриорганизационные отношения. Схемы Г. Минцберга, Р. Лайкерта, Л. Константина. Компонентные модели организации. Система 7С Мак-Кинси и производные концепции. Модель У. Томпсона. Организационное развитие и жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла организации (Л. Грейнер, И. Адизес).

Проблема критериев классификации моделей организационного развития. Основные классификации моделей организационного развития (школа социальных систем, структурно-ситуационный подход, инновационный подход, теория случайных трансформаций, неинституциональный подход, феноменологический подход, конфликтный подход, селекционный подход, теория организационной экологии, теория жизненных циклов организации). Прикладное значение моделей организационного развития.

### *Тема 1.2. Методы групповой работы и основы командообразования*

Содержание понятий «команда» и «командообразование». Основные функции и признаки команды. Определение отличий команды от группы людей. Типология команд. Методы групповой работы в команде. Принципы формирования и жизненный цикл команды. Критерии эффективной работы. Психологические групповые механизмы: феномен группового давления, групповая сплоченность, феномен конформизма, лидерство.

### *Тема 1.3. Эффективная коммуникация в команде*

Эффективная коммуникация в команде

### *Тема 1.4. Методы планирования и проведения групповой работы*

Методы планирования и проведения групповой работы

## **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов:



устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Второй семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Управление развитием организации» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Третий семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Управление развитием организации» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Третий семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Управление развитием организации» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

## **8. Оценочные материалы текущего контроля**

### ***Раздел 1. Управление развитием организации***

*Контролируемые ИДК: УК-3.1 УК-3.2 ПК-П1.1 ПК-П1.2*

#### ***Тема 1.1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития***

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

##### **1. Посещение занятий:**

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

##### **2. Работа на лекционных занятиях:**

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

##### **3. Работа на практических занятиях:**

Вопросы для дискуссии

- 1. Почему необходимо системное мышление при принятии стратегических решений?
- 2. В чем сущность и необходимость управления изменениями и развитием компании?

3. Какие уровни организационных изменений?

4. Роль агентов перемен при реализации программы развития компании, какими качествами они должны обладать?

5. В чем содержание основных принципов управления развитием организации?

Решение кейса

Описание проблемы.

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет.

Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Однако кризис 2018 года позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2020 года. Число строящихся объектов постоянно росло.

Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через развитие позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном.

Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн -рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N. Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

Вопросы по кейсу:

1. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу

менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?

2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

### *Тема 1.2. Методы групповой работы и основы командообразования*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Вопросы для дискуссии:

- 1. Участники и члены команды: взаимодействие внутри и вне команды.
- 2. Роли и функции участников и членов команды. Предъявляемые требования к ним.
- 3. Распределение ответственности за принятие организационно-управленческих решений.
- 4. Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс.
- 5. Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорикаинтуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие.
- 2. Опишите 4 этапа создания эффективной рабочей команды. Приведите конкретные примеры.
- 3. Охарактеризуйте типы команд (можно привести любую классификацию, близкую Вам. Но важно, чтоб она выражала логику становления команды как совокупного субъекта деятельности)

### *Тема 1.3. Эффективная коммуникация в команде*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Вопросы для дискуссии

- 1. Коммуникативная компетентность в командной работе: межличностная, управленческая, поликультурная, групповая.
  - 2. Функции коммуникативного процесса в командной работе.
  - 3. Типы и виды коммуникаций в команде.
  - 4. Коммуникативные барьеры и источники «шума».
  - 5. Модели коммуникативной компетенции по Р. Мансфилду, Д. Матеу.
- Сформулируйте кратко основные идеи теорий лидерства:

«великого человека»

«личностных черт»

«обстоятельств»

ситуационные

бихевиористские

силы и влияния  
транзакционные  
трансформационные

#### *Тема 1.4. Методы планирования и проведения групповой работы*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Вопросы для дискуссии:

- 1. Планирование работы в группе.
- 2. Критерии эффективного целеполагания и деятельности в групповой работе.
- 3. Управление группой, влияние размера группы, типа лидерства, уровня компетенции.
- 4. Содержание и смысл групповой активности.
- 5. Процедуры групповой работы. Функции фасилитации. Функции модерации.
- 6. Используя основную и дополнительную литературу, а также материалы лекционного курса, подготовьте завершённый структурный элемент тренинга, направленный, по вашему выбору:
  - а) на формирование группового видения;
  - б) на формулировку миссии;
  - в) на разработку стратегии.
- 7. По завершении практического занятия, проанализируйте его ход с точки зрения динамического баланса и уровня групповой энергетики. Выделите точки бифуркации и определите с какими конкретными событиями они связаны.

### **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Второй семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-3.1 УК-3.2 ПК-П1.1 ПК-П1.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Теоретические знания проверяются при проведении тестирования. Итоговый тест представлен в Приложении 5.

2. Выполнение итоговой работы

В рамках промежуточной аттестации сформированные умения проверяются через выполнение практико-ориентированных заданий. Практико-ориентированные задания представлены в Приложении 6.

*Очно-заочная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-3.1 УК-3.2 ПК-П1.1 ПК-П1.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Теоретические знания проверяются при проведении тестирования. Итоговый тест представлен в Приложении 5.

2. Выполнение итоговой работы

В рамках промежуточной аттестации сформированные умения проверяются через выполнение практико-ориентированных заданий. Практико-ориентированные задания представлены в Приложении 6.

*Заочная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-3.1 УК-3.2 ПК-П1.1 ПК-П1.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Теоретические знания проверяются при проведении тестирования. Итоговый тест представлен в Приложении 5.

2. Выполнение итоговой работы

В рамках промежуточной аттестации сформированные умения проверяются через выполнение практико-ориентированных заданий. Практико-ориентированные задания представлены в Приложении 6.

## **10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

*Основная литература*

1. Марусева, И. В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов: учебное пособие: учебное пособие / И. В. Марусева. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 540 с. - 978-5-4475-9728-3. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/494455> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

*Дополнительная литература*

1. Згонник, Л. В. Организационное поведение: учебник: учебник / Л. В. Згонник. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 231 с. - 978-5-394-04604-9. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций: учебник: учебник / Л. Г. Руденко. - Москва: Дашков и К°, 2021. - 240 с. - 978-5-394-02497-9. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684226> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

### **10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

*Профессиональные базы данных*

1. <http://www.ebiblioteka.ru> - Базы данных East View
2. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных
3. <https://www.openaire.eu> - Международная научная реферативная база данных
4. <https://academic.microsoft.com> - Международная научная реферативная база данных

*Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
4. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков

5. <http://window.edu.ru> - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»
6. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR- менеджеров
7. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование»
8. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал

### **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

### **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Consultant Plus
- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- 2GIS
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Мультимедийная учебная аудитория № 211

### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 27 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 54 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Consultant Plus  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
2GIS  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Мультимедийная учебная аудитория № 301

### Перечень оборудования

Доска - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Учебная аудитория № 302

### Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.

Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования  
Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 15 шт.  
Стол преподавателя - 30 шт.  
Стул - 1 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 0 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Consultant Plus  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
2GIS



Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Consultant Plus  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
2GIS  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Интерактивная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Стол - 13 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 26 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Consultant Plus  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
2GIS  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации

Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Информационная доска - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Круглый стол - 3 шт.
- Ноутбук DELL - 8 шт.
- Ноутбук HP - 2 шт.
- Персональный компьютер - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стеллаж - 2 шт.
- Стол одноместный - 10 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 27 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- MariaDB 10.11 (x64)
- Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian
- Consultant Plus
- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- 2GIS

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий

Специальное помещение № 420

Перечень оборудования

- Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.
- Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.
- Паяльная станция - 1 шт.
- Персональный компьютер - 4 шт.
- Планшетный компьютер - 15 шт.
- Сервер - 10 шт.
- Стеллаж - 0 шт.
- Стол - 4 шт.
- Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

Специальное помещение № 003

Перечень оборудования

- Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
- Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
- Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
- Станок для сверления - 0 шт.
- Стеллаж - 0 шт.
- Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

## **11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

### **ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1). Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 5)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

## ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Управление развитием организации» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции»;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине «Управление развитием организации» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на

приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный индивидуальный опрос студентов по вопросам, выносимым на практические занятия. Вопросы для устного опроса сформулированы так, чтобы студент мог продемонстрировать свое умение применить теоретические знания на реальных примерах из практической жизни (метод анализа практических ситуаций);
- 2) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 3) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол). При этом результат работы оформляется в письменном виде или в виде доклада с последующей презентацией его перед аудиторией (метод групповой атаки);
- 4) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине, а также выработка навыков применения методов исследования в государственном и муниципальном управлении.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа. С целью активизации процесса усвоения материала, развития навыков критического восприятия и оценки информации, выработки собственной позиции и т.д. на семинарских занятиях при оценивании результатов работы студентов применяется метод «360 градусов», предполагающий оценивание каждого участника обсуждения или работы всеми и каждым студентом группы.

По большинству тем и вопросов семинарских занятий студенты должны подготавливать и представлять примеры из практики российских и зарубежных организаций. Особое значение имеет сквозное исследование какой-либо конкретной проблемы организации, в которой работает обучающийся, на основе применения различных методов исследования. В этом случае результаты исследования могут (в идеале – должны) быть использованы при прохождении практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

## 2) Письменное задание

Формируемые компетенции: УК-3, ПК-1

Выбор темы реферата осуществляется в соответствии с таблицей, приведенной в Приложении 4.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол № 8 от 07.06.2018 г.).

## 3) Практическое задание

Формируемые компетенции: УК-3, ПК-1.

В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами

запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания

1. Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию? Сформулируйте предложения по формированию команды в организации (УК-3, У-1)
2. Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя (УК-3, У-2)
3. Выявите лидера организации и по каким признакам Вы это установили (УК-3, У-3)
4. Эффективно распределите полномочия между сотрудниками (ПК-1, У-1)
5. Сформулируйте мероприятия по эффективному взаимодействию сотрудников организации (ПК-1, У-2)

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол № 8 от 07.06.2018 г.).

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный план курса «Управление развитием организации» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - семинарские занятия.

Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные творческие задания;
- 4) творческие задания в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия:

основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, методы оценки и организация процесса управления рисками в хозяйственной деятельности предприятий различных форм собственности и т.д.

Семинарские занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов управления рисками. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, темы рефератов и тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы

студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов управления рисками, умение работать с научной литературой.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию, подготовке рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Управление развитием организации». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

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 вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Управление развитием организации
Количество зачетных единиц	4
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

/

Подпись



## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Заочная форма	Очно-заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	14	30	22	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов
2. Методы групповой работы и основы командообразования	14	38	23	изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов
3. Эффективная коммуникация в команде	16	28	23	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов
4. Методы планирования и проведения групповой работы	15	28	22	- изучение проблем, не выносимых на лекции; - подготовка к практическому занятию; - написание тематических рефератов; - решение кейсов	- беседы; - проведение практического занятия; - проверка рефератов; - проверка практических заданий (кейсов)
<b>ИТОГО</b>	<b>59</b>	<b>124</b>	<b>90</b>		

## Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно</p>	0-25

		оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

**Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж, З	7.
И, К	8.
Л	9.
М	10.
Н	11.
О	12.
П	13.
Р	14.
С	15.
Т	16.
У, Ф	17.
Х, Ц, Ч	18.
Ш, Щ	19.
Э, Ю, Я	20.

#### Темы рефератов

1. Система современного управления организацией (ПК-1, 3-2)
2. Стили лидерства (УК-3, 3-2)
3. Роль лидера в управлении командой (УК-3, 3-2)
4. Модели формирования команды для развития компании (УК-3, 3-1)
5. Основные подходы к организации командной работы (УК-3, 3-1)
6. Теории взаимоотношений (ПК-1, 3-1)
7. Личностные качества лидеров (ПК-1, 3-1)
8. Эффективное построение команды (ПК-1, 3-2)
9. Ситуационное лидерство. Модели ситуационного лидерства и их роль в развитии организации (ПК-1, 3-2)
10. Формирование состава команды (ПК-1, 3-1)
11. Особенности организации взаимоотношений в группе для эффективного развития организации (ПК-1, 3-1)
12. Способы разрешения конфликтов при налаживании взаимоотношений в группе (ПК-1, 3-1)
13. Этапы жизненного цикла команды (УК-3, 3-1)
14. Разрешение конфликтов (ПК-1, 3-1)
15. Эволюция лидерства (УК-3, 3-2)
16. Лидерство в управлении организацией (УК-3, 3-2)
17. Лидеры и лидерство в управлении (УК-3, 3-2)
18. Эффективность взаимодействия команд для развития организации (ПК-1, 3-2)
19. Методы оценки эффективности взаимодействия в группе (ПК-1, 3-2)
20. Организация эффективного взаимодействия коллектива организации (ПК-1, 3-2)

**Тест для проведения промежуточной аттестации «Управление развитием организации»**

(Формируемые компетенции УК-3, ПК-1)

**1. Управление – это:**

- 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**2. Что такое лидерство?**

- 1) Управление;
- 2) Тип управленческого взаимодействия;
- 3) Метод управления;
- 4) Способ воздействия на подчиненных.

**3. На чем концентрирует внимание лидерство?**

- 1) Чтобы люди совершали правильные поступки;
- 2) Чтобы люди правильно поступали;
- 3) Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
- 4) Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.

**4. Кого можно назвать лидером?**

- 1) Администратора;
- 2) Профессионала;
- 3) Инноватора;
- 4) Уважаемую личность.

**5. Основа действий лидера:**

- 1) План;
- 2) Видение;
- 3) Подсказки;
- 4) Все вышеперечисленное.

**6. Найди ошибочное утверждение:**

- 1) Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
- 2) Зачастую лидер не является менеджером;
- 3) Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
- 4) Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.

**7. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?**

- 1) Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
- 2) Да, межклассовая;
- 3) Да, заданная системой ответственности;
- 4) Нет.

**8. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?**

- 1) Это право главного управленца, ведь он главнее.
- 2) Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
- 3) В исключительных случаях такое поведение позволительно.
- 4) Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

**9. Эффективность лидерства зависит от:**

- 1) Это право главного управленца, ведь он главнее.
- 2) Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
- 3) В исключительных случаях такое поведение позволительно.
- 4) Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

**9. Эффективность лидерства зависит от:**

- 1) Знаний и опыта;
- 2) Объема и типа власти;
- 3) Личностных характеристик;
- 4) Стечения обстоятельств.

**10. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:**

- 1) Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;
- 2) Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;
- 3) Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.
- 4) Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

**11. Лидер — это:**

- 1) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;
- 2) человек, обладающий большой харизмой;
- 3) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;
- 4) все ответы верны.

**12. Лидер должен обладать следующими основными чертами:**

- 1) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
- 2) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
- 3) быть общительным;
- 4) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

**13. Влияние или харизма руководителя согласно теории менеджмента должны осуществляться на основе:**

- 1) функции управления;
- 2) знаний и умения использовать формы морального поощрения;
- 3) прямых связей с работником;
- 4) власти, основанной на силе личных качеств и стиля руководителя.

**14. Имидж руководителя является определяющим по отношению к:**

- 1) способам решения конфликтов;
- 2) деловой репутации сотрудника организации;
- 3) имиджу организации;
- 4) производительности труда работников.

**15. Власть — это:**

- 1) возможность влиять на других;
- 2) специфическое воздействие на подчиненных;
- 3) совокупность способов воздействия на подчиненных;
- 4) любое влияние на людей.

**16. Формальные лидеры:**

- 1) назначены и исполняют свои обязанности, используя авторитет;
- 2) назначены или выбраны и исполняют свои полномочия, используя механизмы организованной структуры;
- 3) выбраны и используют свои полномочия, используя свое умение влиять на людей.

**17. Команда — это:**

- 1) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
- 2) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
- 3) группа сотрудников, имеющих общие интересы.

**18 Тип управленческой команды определяется:**

- 1) особенностями лидера;

- 2) культурой группы;
- 3) типом организационной структуры.

**19. Адаптация — этап развития команды, на котором:**

- 1) члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу;
- 2) члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные;
- 3) члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу.

**20. Групповая динамика — это:**

- 1) позитивные воззрения на потенциал;
- 2) условия, удовлетворяющие работников;
- 3) процесс взаимодействия индивидов.

**21. «Порог управляемости» — это:**

- 1) численность подчиненных, при которой коллектив выходит из-под контроля;
- 2) минимально допустимое число руководителей в организации;
- 3) коммуникационные преграды между руководителем и подчиненным;
- 4) необходимые профессиональные знания.

**22. Под границами контроля в управлении следует понимать:**

- 1) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- 2) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- 3) количество функций, выполняемых руководителем;
- 4) количество уровней управления в организационной структуре управления.

**23. Нормы управляемости при повышении уровня управления организации:**

- 1) увеличиваются;
- 2) не изменяются;
- 3) снижаются;
- 4) резко возрастают.

**24. Организационная культура включает в себя:**

- 1) идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д.
- 2) совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач;
- 3) подходы к исследованию и проектированию организации, организационной коммуникации, стратегии управления персоналом.

**25. К менеджерам среднего звена относятся:**

- 1) инспектор, руководитель отдела, руководитель подразделения;
- 2) вице-президент, директор завода, главный бухгалтер;
- 3) функциональный вице-президент, коммерческий директор, директор производства.

**26. Основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач руководители:**

- 1) всех уровней;
- 2) среднего уровня;
- 3) высшего уровня;
- 4) низового уровня.

**27. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:**

- 1) наличие лидера;
- 2) размер;
- 3) групповое единомыслие;
- 4) наличие ролевой структуры;
- 5) наличие синергетического эффекта.

**28. Чрезмерное число подчиненных опасно:**

- 1) потерей управляемости коллектива;
- 2) разрастанием бюрократического аппарата;
- 3) дублированием усилий;
- 4) все перечисленное.

**29. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:**

- 1) традиции;
- 2) харизмы;
- 3) через страх;
- 4) эксперта.

**30. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:**

- 1) личного эксперимента;
- 2) личного участия в заседаниях;
- 3) личного проведения тест-исследования;
- 4) личного контроля затрат на производство продукции.

**31. Поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, называется в менеджменте термином:**

- 1) «самоменеджмент»;
- 2) «повышение квалификации»;
- 3) «маркетинг личности»;
- 4) «деловая карьера».

**32. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли:**

- 1) организатора;
- 2) администратора.

**33. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:**

- 1) концептуальные навыки;
- 2) человеческие навыки;
- 3) технические навыки.

**34. Объект управления — это:**

- 1) управляемое звено системы управления, воздействующее на другие звенья, элементы системы;
- 2) управляющее звено системы управления, воздействующее на другие звенья, элементы системы.

**35. Система служебно-профессионального продвижения персонала представляет собой:**

- 1) последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека;
- 2) результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом;
- 3) совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

**36. Производительность — это (выберите несколько вариантов ответа):**

- 1) достижение высоких количественных и качественных результатов с одновременным регулированием исходных факторов производства;
- 2) показатель эффективности использования трудовых ресурсов;
- 3) характеристика использования трудовых ресурсов; измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности.



### **37. Жизненный цикл организации — это:**

- 1) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования;
- 2) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта;
- 3) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

### **38. Определите правильную последовательность этапов целенаправленного формирования имиджа:**

- 1) анализ уже сформировавшегося имиджа; выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем;
- 2) выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем; анализ уже сформировавшегося имиджа;
- 3) определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных; составление и реализация программы работы с имиджем; выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа; анализ уже сформировавшегося имиджа.

### **39. Деловая репутация организации представляет собой:**

- 1) способность справляться с более сложными и масштабными проблемами;
- 2) систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;
- 3) устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.

### **40. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

- 1) В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- 2) Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- 3) Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- 4) В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
- 5) Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

### **41. Что предусматривает управление как принцип менеджмента?**

- 1) Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
- 2) Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
- 3) Выполнение менеджерами поставленных заданий;
- 4) Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
- 5) Полное подчинение работников руководящему аппарату

### **42. Организация – это в менеджменте:**

- 1) Группа людей, которые прикладывают совместные усилия для реализации конкретной цели, действуя при этом на основе определенных правил
- 2) Основная управляющая система
- 3) Основная управляемая подсистема

### **43. Критерием эффективности развития организации является:**

- 1) Срок, в течение которого организация функционирует на рынке
- 2) Совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем

3) Непрерывный рост прибыли

**44. Что характеризует норма управляемости?**

1) Общее число человек, которые подчинены одному руководителю

2) Закрепленное в должностной инструкции число обязанностей для каждого отдельного сотрудника

3) Время, за которое сотрудник выполнил задание руководителя

**45. Размер организации определяется:**

1) Количеством отделов и структурных подразделений

2) Количеством работающих в ней людей

3) Количеством постоянных клиентов и/или заказчиков

**46. Какова важнейшая функция управления развитием организации?**

1) Создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия

2) Повышение производительности труда работников

3) Постоянное внедрение достижений НТП в производство

**47. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

1) Достижимость, конкретность, ориентация во времени;

2) Достижимость и ориентация во времени;

3) Ориентация во времени и конкретность;

4) Достижимость;

5) Ориентация во времени.

**48. Каким методам управления развитием организаций принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

1) Экономическим;

2) Социально-психологическим;

3) Организационно-распорядительным;

4) Распорядительным;

5) Социально-экономическим.

**49. Что является основой управления какой либо системы?**

1) Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;

2) Методы управления;

3) Финансовые ресурсы;

4) Объект управления.

**50. Цель развития организации заключается в:**

1) Разработке мероприятий, способных повлиять на стабилизацию финансового состояния фирмы

2) Вклинивании фирмы в отраслевые и межотраслевые структуры для стабилизации своего финансового состояния

3) Постоянном внедрении и проведении мероприятий, направленных на стабилизацию финансовой, кадровой, технико-технологической, внутренней и внешней структуры организации

### Примеры практико-ориентированных заданий:

(УК-3, У-1) Представьте, что в одной большой компании работают 8 рабочих групп, которые – независимо друг от друга – выполняют схожие задачи. Тем не менее, результативность этих групп сильно отличается – несмотря на то, что размеры групп более или менее одинаковы. Разработайте план исследования, с помощью которого можно будет проанализировать, не является ли ограничение продуктивности главной предпосылкой для рассеивания этой же продуктивности между группами?

(УК-3, У-2) Предложите методы управления поведением в группе в следующей ситуации. Неформальный лидер в трудовом коллективе из 16 человек, регулярно создаёт конфликтные ситуации, объединив вокруг себя пятерых сотрудников, которые высказываются негативно в отношении других работников и руководства.

(УК-3, У-3) Во время совещания, в присутствии других подчинённых, ваш сотрудник «вспылил», был груб и некорректен в формулировках на вашу критику и замечания по поводу ежегодного отчёта. Вы не можете позволить подчинённому так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете как ответственный лидер и руководитель?

(ПК-1, У-1) Разработайте мероприятия по формированию команды.

Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж.

Думали- думали, решились - дали объявление, начали смотреть "кандидатов". Посмотрели - нашли, вот оно - самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Ураааа!! Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт. С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем. Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив - пожалуйста трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется. Ждем...день, два, неделя прошла.....вторая.... третья.....

Нет результата от кандидата. Начали спрашивать у коллег - что там, почему же так происходит - у них результат есть, а у него нет.....Плохо говорит работает он, не умеет...В программе нашей не разбирается, взяли вообще неумеху, а еще зарабатывал где то. Поговорили с новым коллегой, оказывается имея общую базу для "обзвона" - те кто работал уже в нашей компании, стали "жалеть" клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко- а жалеть от слова деньги. Всяческим образом мы начали замечать саботаж. Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге - удалялись. В программе из заявок - то один товар пропадет - то другой. Сотрудник новый - молчал, ждал привыкания коллег к себе, обрабатывал базу и пытался доказать что он - и действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать. Вся энергия отдела продаж уходила на войну.

(ПК-1, У-2) Вы являетесь руководителем только что проектной команды. Сформулируйте ваши действия, направленные на сплочение команды, выработку правил поведения, направленных на успешное выполнение проекта.