Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бадранов Азат Шамилевич
Должность: Исполняющий обязанности ректора ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 06.11.2026 09:09:54
Уникальный программный ключ:
730740a15bbef2bedb4db2578b4a02f7f6994b7b

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Б1.О.03 Лидерство и командообразование

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
40.04.01 Юриспруденция

профиль Правовое обеспечение деятельности органов публичной власти

Форма обучения
заочная

Уфа 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.О.03 «Лидерство и командообразование» /сост. Н.А. Биктимирова- Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очной формы обучения по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры экономики и управления протокол № 1(283) от «25» августа 2026 г.

Заведующий кафедрой _____ З.Э. Сабирова
(подпись)

Согласовано
Руководитель ОПОП (заочная форма) Н.Л. Воронцова
(подпись)

@Биктимирова Н.А., 2026 год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины 4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине 4
3 Структура и содержание дисциплины 5
3.1 Структура дисциплины 5
3.2 Содержание разделов дисциплины 7
3.3 Курсовой проект (курсовая работа) 7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины 8
4.1 Основная литература 8
4.2 Дополнительная литература 8
4.3 Периодические издания 8
4.4 Интернет-ресурсы 8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам) 8
4.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы 9
4.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий 9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины 10
Приложения:
Фонд оценочных средств
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Лидерство и командообразование» является формирование у обучающихся компетенции УК-3, позволяющей им успешно решать весь спектр задач, связанных с созданием и функционированием команд в организациях, а также отчетливо выраженного индивидуального взгляда на проблему создания и функционирования управленческой команды, понимания ее сути как социально-психологического феномена. Также формирование навыков эффективного лидерства, включающих навыки целенаправленного воздействия на сотрудников с целью корректировки их трудового поведения, выработке способности управления людьми и их совершенствование.

Задачи изучения дисциплины состоят в следующем:

- сформировать представление о групповой динамике и лидерстве в группе;
- проанализировать феномен «лидерство» как социального явления;
- сформировать научно обоснованное представление о команде, о социально-психологической сущности его феноменологического содержания в организационном контексте;
- обучить практическим методам отбора кандидатов в управленческую команду в логике обеспечения кадрового потенциала, интеграции функций оперативного управления, и перспективного развития организации.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины для обучающихся государственно-правового профиля направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1Формирует требования к членам команды, подбирает членов команды исходя из их знаний, умений и навыков; УК-3.2 Вырабатывает стратегию работы в команде, применяет принципы и методы организации	Знать: Низкий уровень освоения: - нет точного научно обоснованное представление о команде, -знает только один подход в теории лидерства Средний уровень освоения: - владеет терминологией дисциплины, - знает несколько подходов в теории лидерства Высокий уровень освоения - научно обоснованное представление о команде о социально-психологической сущности его феноменологического содержания в организационном контексте - основные подходы и теории лидерства

		командной работы, оценивает вклад каждого члена команды в общий результат.	Уметь: Низкий уровень освоения: не владеет методами формирования команды Средний уровень освоения: владеет методами формирования команды Высокий уровень освоения - владеет основными методами формирования команды и работы в коллективе и основами управления Владеть навыками: Низкий уровень освоения: не владеет практическими методами отбора кандидатов в управленческую команду Средний уровень освоения: владеет практическим методам отбора кандидатов в управленческую команду Высокий уровень освоения - владеет практическим методам отбора кандидатов в управленческую команду в логике обеспечения кадрового потенциала, интеграции функций оперативного управления, и перспективного развития организации - управленческого лидерского воздействия на подчиненных

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**108**	**108**
Контактная работа:	**10**	**10**
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа: *- подготовка к практическим занятиям;* *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к докладам*	**94** 30 30 34	**94** 30 30 34
Вид итогового контроля	**зачет**	**зачет**

Разделы дисциплины, изучаемые в 1 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Команда как организационная форма управления	20	2	-	18
2	Практика создания команды	20	2	-	18
3	Практика укрепления команды	16	-	2	14
4	Развитие качеств лидера	22	-	2	20
5	Научные трактовки лидерства	12	-	2	10
6	Механизмы выдвижения в позицию лидера	14	-	-	14
	Итого:	104	4	6	94

3.2 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Команда как организационная форма управления

Понятие команды и группы. Сравнительные характеристики понятий "группа", "коллектив", "команда". Организационный контекст командной деятельности. Современные тенденции реформирования организационной структуры. Организационный контекст командной деятельности. Понятие об эффективной команде. Команда, ее миссия и командные отношения. Основные сферы деятельности команд. Отличие команды от группы. Характеристики эффективной команды и критерии эффективности команды. Факторы, влияющие на эффективность команды. Преимущества и недостатки командной формы работы. Типы команд. Типы команд: функциональная, проектная, управленческая, МЕТАкоманда. Неформальные интеллектуальные и управленческие команды. Типология управленческих команд.

Тема 2. Практика создания команды

Естественный и целенаправленный пути командообразования. Естественная динамика развития групп. Целенаправленный путь командообразования. Необходимость создания команды. Роль лидера в создании команды. Основные подходы к формированию команды. Специфика целеполагающего подхода. Формирование команды на основе психологической совместимости членов команды: Использование типологий Э.Майер -К. Бриггс и Д. Кейрси в командообразовании. Распределение командной роли и сопутствующие им функции с учетом ресурсов каждого члена команды. Организация работы в команде. Проектирование структуры организации. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами. Планирование деятельности команды. Методы мотивации участников команды. Контроль исполнения работы в команде.

Тема 3. Практика укрепления команды

Технология ситуационно анализа возникающих проблем в команде. Понятие ситуационного анализа. Ситуационный анализ в контексте решения прикладных проблем. Эффективное взаимодействие в команде. Основные принципы эффективной командной работы: сотрудничество вместо конкуренции, работа на общий результат вместо индивидуализма, конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».

Тема 4. Развитие качеств лидера

Потенциал лидерства. Личностные качества успешных и неуспешных лидеров. Критерии оценки эффективности руководства.

Упражнения для активизации лидерского потенциала личности. Условия развития лидерских качеств. Тренинг развития качеств лидера.

Тема 5. Научные трактовки лидерства

Виды подходов к явлению лидерства в психологии: их основные сходства и различия. Феномен лидерства. Психологические факторы лидерства: доминирование и подчинение. Авторитет как условие лидерства. Истинный и ложный авторитет. Структура личности лидера. Типы лидеров. Теории лидерства (ранние, теория героев и черни, теория среды, личностно-ситуационные, мотивационные, взаимодействия – ожидания, гуманистические, обмена).

Основные типологии лидерства (Г. Лассуэлл, Д. Рисман, Дж. Д. Барбер, Д.М. Бернс).

Тема 6. Механизмы выдвижения в позицию лидера

Этапы становления лидера. Имплицитная теория лидерства. Универсальная модель лидерских компетенций и ее определение. Возможности и ограничения в развитии лидерских компетенций. Модель лидерства и специфика деятельности. Использование интервью для оценки лидерских компетенций.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.1 Заочная форма обучения

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
3	3	Практика укрепления команды	2
4	4	Развитие качеств лидера	2
5	5	Научные трактовки лидерства	2
		Итого:	6

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1 Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации : учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06898-6. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474259

2 Деловые коммуникации в управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/467374

3 Колышкина, Т. Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство : учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14216-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468074

4 Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520204

5 Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1081685

4.2 Дополнительная литература

1.Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 662 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17926-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/533996

2 Скибицкий, Э. Г. Научные коммуникации : учебное пособие для вузов / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08934-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474872

3 Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник [Электронный ресурс] / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2021. — 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/492801

4.3 Периодические издания

1 Социальная психология и общество. Портал психологических изданий http://www.psyjournals.ru

2 «Бизнес - журнал» журнал http://www.business-magazine.ru/

4.4 Интернет-ресурсы

- Словари и энциклопедии http://psi.webzone.ru/
- «Научная и популярная психология» Библиотека. Мастерская (Компьютерная психодиагностика, Психологический практикум) http://www.psychology-online.net/
- Практическая психология http://psynet.narod.ru/main.htm
- Наука и школа. URL: http://elibrary.ru/issues.asp?id=8903
- Специальное образование. 2013, № 1(29) [Электронный ресурс] / Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2013. - 148 с. - Режим доступа: http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139471

4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков. В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой.

Проведение практических занятий предполагается после прочтения в соответствующем лекционном курсе определённой темы, т.е. с учётом того, что студенты уже получают теоретическую подготовку, необходимую для практического ознакомления с действующим служебным законодательством и его использования для решения казусов или для получения ответов на поставленные в той или иной теме вопросы.

Цели, которые достигаются с помощью практических занятий по курсу, заключаются в следующем:

- ✓ оказание методической помощи студентам в закреплении и углублении знаний наиболее существенных разделов курса;
- ✓ выработка у студентов навыков пользования нормативно-правовыми актами, регулирующими общественные отношения в сфере государственной и муниципальной службы;
- ✓ выработка у студентов навыков правового анализа и подготовки юридических решений по предложенным в тексте практическим ситуациям;

- ✓ осуществление контроля за самостоятельным изучением студентами рекомендуемой практикумом научной и учебной литературы, а также основных нормативно-правовых актов.

В соответствии с указанными целями строится и методика проведения практических занятий, базирующаяся на сочетании теоретических и практических требований, предъявляемых к студентам в процессе подготовки и проведения этих занятий. Это означает, что на занятиях каждая тема изучается, как правило, в двух аспектах, а именно: прежде всего, выявляются знания студентов по теоретическим вопросам конкретной темы, а затем решаются предложенные практические задачи с использованием соответствующего нормативно-правового материала. По отдельным темам возможны иные формы работы, не связанные с решением практических задач. В подобных случаях обсуждение теоретических вопросов сочетается с непосредственным ознакомлением с необходимыми нормативно-правовыми актами и с их анализом. Этой цели способствуют конкретные вопросы и тесты, предлагаемые студентам по каждой теме; с их помощью появляется возможность привлечь внимание студентов к углублённому изучению той или иной проблемы.

Каждая тема, включённая в его содержание, начинается с обсуждения теоретических вопросов, т.е. с выяснения знаний студентами основных понятий и категорий соответствующей учебной дисциплины. Эти вопросы не дублируют полностью программу по изучаемому курсу. Они формируются таким образом, чтобы сконцентрировать внимание студентов на основных проблемах данной темы.

Методика проверки знаний студентов по теоретическим вопросам может быть разнообразной: выделение докладчиков и содокладчиков, групповая беседа без предварительного выделения докладчиков и т.п.

Учебно-методической базой для подготовки студентов к обсуждению теоретических вопросов должны служить конспекты лекций, учебные пособия и учебники, а также рекомендуемая специальная научная литература. Ведущий занятие преподаватель должен давать студентам чёткие рекомендации относительно необходимой для подготовки того или иного теоретического вопроса специальной литературы. Целесообразно давать студентам методические советы по плану подготовки соответствующих вопросов.

Главная задача этой части практических занятий заключается в развитии у студентов способностей к самостоятельному осмыслению важнейших категорий изучаемой отрасли науки, проведению всестороннего правового анализа, и формировании чётких юридических характеристик.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

Для реализации образовательной программы 40.04.01 Юриспруденция Академия на законном основании располагает программным обеспечением, профессиональными базами данных и информационной справочной системой.

Приложения:

Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Программы:

Microsoft Project Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

Диалог Nibelung (лицензионный договор № 0804/34 от 08.04.2015г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.)

Информационная справочная система:

СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

№ ауд.	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения.
304	Помещение для самостоятельной работы	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - принтер HP Color LJ Pro цветной лазерный – 1шт.; - проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA –1 шт.;	Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ").

		- экран на штативе 180х180см Dinon Tripod – 1шт.; - доска маркерно - магнитная – 1шт.; - доска классная -1 шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - шкаф пенал - 1 шт.; - стол двухтумбовый -1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.	Кол-во лицензий: 55 шт.) Учебные программы: - Microsoft Project Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.) - Диалог Nibelung (лицензионный договор № 0804/34 от 08.04.2015г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.) - СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)) - СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))
304а	Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	- стол письменный – 3 шт.; - стул – 5 шт.; - компьютер – 1 шт.; - принтер 3 в 1 HP Laser Jet Pro MFP M132A – 1 шт.; - тумба с выдвижными ящиками – 1 шт.; - шкаф-стеллаж – 1 шт.; - доступ в интернет.	
310	Компьютерный класс	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - проектор EPSON EB - X500 –1 шт.; - экран на штативе 180х180см Dinon Tripod – 1шт.; - доска маркерно - магнитная – 1шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест);	Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.) Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

		- трибуна настольная – 1 шт	Учебные программы: - Деловая игра "Бизнес – курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.) - Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.) - СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)) - СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))
314	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и	- Ноутбук Samsung NP RV480 – 1 шт. с выходом в Интернет; - Проектор Acer X1263(1024x768,17000.1,3000 lumen.1xVGA,SVideo,RCA) – 1 шт; Экран настенный моторизированный – 1 шт.; - столы, стулья (28 посадочных мест).	Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.) - СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

	промежуточной аттестации		
315	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- ноутбук Samsung NP RV480 – 1 шт. с выходом в Интернет; - доска маркерно-магнитная – 1шт.; - проектор Acer X1263(1024x768,17000.1,3000 lumen.1xVGA,S-Video,RCA) – 1 шт.; - экран настенный моторизированный - 1 шт.; - трибуна – 1 шт.; - столы, стулья (58 посадочных мест).	Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.) - СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

ЛИСТ
согласования рабочей программы

Направление подготовки: 40.04.01 Юриспруденция
код и наименование

Направленность: Правовое обеспечение деятельности органов публичной власти

Дисциплина: Лидерство и командообразование

Форма обучения: очная
(очная, очно-заочная, заочная)

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры
Экономики и управления
наименование кафедры

протокол № _____от "___" _____ 20__г.

Ответственный исполнитель, заведующий кафедрой

наименование кафедры	*подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*

Исполнители:

должность	*подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*
должность	*подпись*	*расшифровка подписи*	*дата*

СОГЛАСОВАНО:
Заведующий кафедрой[1] _____
наименование кафедры *личная подпись* *расшифровка подписи* *дата*

[1]Согласование осуществляется с заведующими теми кафедрами, за которыми закреплены дисциплины (модули), указанные в постреквизитах данной дисциплины (модуля)

Актуализация рабочей программы дисциплины

«Код наименование» **на 20__ год приёма**

Внесенные изменения на 20___ год приёма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий выпускающей кафедрой

_____

(подпись, расшифровка подписи)

“____”_____20.… г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании выпускающей кафедры
____Экономики_____
наименование кафедры

_____
(дата, номер протокола заседания).

Преподаватель _____И.О. Фамилия
(подпись)

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

Фонд оценочных средств

по дисциплине
«Лидерство и командообразование»

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
40.04.01 Юриспруденция

Форма обучения
заочная

Уфа 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция по дисциплине «Лидерство и командообразование».

Составитель: Н.А. Биктимирова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономики и управления

Заведующий кафедрой экономики и управления З.Э. Сабирова

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Лидерство и командообразование».

Раздел 1 – Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Лидерство и командообразование»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа).

Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**108**	**108**
Контактная работа:	**10**	**10**
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа:	**94**	**94**
- *подготовка к практическим занятиям;*	30	30
- *самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);*	30	30
- *подготовка к докладам*	34	34
Вид итогового контроля	**зачет**	**зачет**

Процесс изучения дисциплины для обучающихся государственно-правового профиля направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать: Низкий уровень освоения: -нет точного научно обоснованное представление о команде, -знает только один подход в теории лидерства Средний уровень освоения: - владеет терминологией дисциплины, - знает несколько подходов в теории лидерства Высокий уровень освоения - научно обоснованное представление о команде о социально-психологической сущности его феноменологического содержания в организационном контексте - основные подходы и теории лидерства	Тестирование по лекционному материалу Письменные домашние работы. Устное индивидуальное собеседование – опрос.
	Уметь: Низкий уровень освоения: не владеет методами формирования команды Средний уровень освоения: владеет методами формирования команды Высокий уровень освоения - владеет основными методами формирования команды и работы в коллективе и основами управления	Выполнение и защита индивидуальных творческих заданий. Устное индивидуальное собеседование.
	Владеть навыками: Низкий уровень освоения: не владеет практическими методами отбора кандидатов в управленческую команду Средний уровень освоения: владеет практическим методам отбора кандидатов в управленческую команду Высокий уровень освоения - владеет практическим методам отбора кандидатов в управленческую команду в логике обеспечения кадрового потенциала, интеграции функций оперативного управления, и перспективного развития	Выполнение индивидуального творческого задания. Выполнение задач.

	организации - управленческого лидерского воздействия на подчиненных	

Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю (для очной формы).

Темы для самостоятельного изучения: -

Домашние задания:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- ознакомление с нормативными документами;
- решение кейсов и практических задач.

Работа в системе дистанционного обучения:

При необходимости обучающийся может получить логин и пароль для работы в системе дистанционного обучения БАГСУ. Электронный курс включает в себя тексты лекций, мультимедийные презентации, тесты и контрольные задания.

Вопросы к зачету

1. В чем принципиальное различие между лидером и руководителем (менеджером)?

Ответ: Ключевое отличие заключается в источнике власти и характере влияния: Руководитель (менеджер) назначается официально, обладает формальной властью и действует на основе должностных полномочий. Его цель — поддержание порядка и стабильности («делать дела правильно»).

Лидер выдвигается неформально, его власть основана на доверии, уважении и личном авторитете. Лидер вдохновляет и ведет за собой на добровольной основе («делать правильные дела»).

2. Какие основные стили лидерства выделяют в классической теории управления?

Ответ: Традиционно выделяют три базовых стиля:

Авторитарный (директивный) — решения принимаются единолично, жесткий контроль. Эффективен в кризисных ситуациях и условиях хаоса.

Демократический (коллегиальный) — решения принимаются с участием команды, поощряется инициатива. Эффективен на этапе стабильной работы.

Либеральный (попустительский) — минимальное вмешательство руководителя, команда обладает высокой свободой. В просоциальных ассоциациях формируется именно этот стиль.

3. Что такое ситуационное лидерство и кто его авторы?

Ответ: Ситуационная теория утверждает, что нет единственно верного стиля управления; эффективность лидера зависит от готовности (зрелости) последователей и конкретной ситуации. Нашла свое отражение в работах Поля Херси и Кеннета Бланшара. Согласно их модели, стиль «Продажа» (Selling) подразумевает, что лидер обеспечивает и директивы, и поддержку одновременно.

4. Назовите и охарактеризуйте этапы развития команды (модель Такмана).

Ответ: Классическая модель включает 4-5 этапов:

Формирование (Forming): Участники знакомятся, стараются произвести хорошее впечатление, наблюдается неуверенность.

Бурление (Storming): Поляризация членов, конкуренция, конфликты, разногласия с лидером, нарушение норм. Команда начинает общаться, но правила еще не установлены .

Нормирование (Norming): Установление правил, норм и ценностей, распределение ролей.

Функционирование (Performing): Максимальная продуктивность, совместная работа в полную силу.

Завершение (Adjourning): Роспуск команды после выполнения задачи.

5. Какой фактор является ключевым для сплочения команды и повышения производительности?

Ответ: Основным фактором является наличие общей цели и совпадение интересов членов команды.

Важно понимать: чрезмерная сплоченность может приводить к негативному эффекту — «огрупплению мышления» (groupthink), когда критическое мышление приносится в жертву единодушию. Производительность растет именно при сильной сплоченности, ориентированной на достижение общей цели.

6. Что такое «психологическая безопасность» в команде?

Ответ: Психологическая безопасность — это общая убежденность членов команды в том, что здесь можно высказывать свое мнение, задавать вопросы и признавать ошибки без страха быть наказанным или униженным. Это фундамент для инноваций и открытой коммуникации.

7. Какой метод используется для выявления лидера и изучения структуры коллектива?

Ответ: Метод социометрии. Он направлен на изучение социально-психологического климата, межличностных отношений и неформальной структуры группы, что позволяет выявить социометрических звезд (лидеров), предпочитаемых и отвергнутых членов.

8. Что означает принцип постановки целей SMART?

Ответ: Технология SMART используется для постановки целей и задач. Цель должна быть:

Specific (Конкретной)

Measurable (Измеримой)

Achievable (Достижимой)

Relevant (Актуальной/Значимой)

Time-bound (Ограниченной во времени)

9. Какие типы мотивации сотрудников существуют?

Ответ: В зависимости от ценностей работника выделяют типы мотивации: Инструментальный: работа — средство получения материальных благ (денег). Профессиональный: ценят содержание работы, возможность проявить себя. Патриотический: важно общественное признание и участие в успехе коллектива. Хозяйский: готовы брать на себя ответственность, не любят контроль. Люмпенизированный: избегают ответственности и квалификационного роста.

10. Что такое «эмоциональный интеллект» (EQ) лидера?

Ответ: Эмоциональный интеллект — это способность понимать и регулировать свои собственные эмоции, а также распознавать эмоции других людей и влиять на них. В командной работе это компетенция, позволяющая адекватно реагировать на критику и выстраивать отношения.

11. В чем суть техники Уолта Диснея (ролевой игры)?

Ответ: Это методика поиска нестандартных решений, проводимая в форме ролевой игры, где участники рассматривают задачу с трех точек зрения:

Мечтатель: генерация новых идей, творчество.

Реалист: построение конкретного плана действий.

Критик: поиск слабых мест и препятствий.

Р. Дилтс позже добавил роль Наблюдателя (мета-позиция).

12. Что является корнем дисфункции (неэффективности) команды?

Ответ: Корневой источник дисфункциональности — отсутствие доверия. Без доверия невозможно выстраивать здоровые конфликты, брать на себя ответственность и фокусироваться на общем результате. Важнейшая основа для построения доверия — уязвимость и последовательность лидера.

13. Что такое «обратная связь» в управленческом контексте?

Ответ: Обратная связь — это информирование подчиненного о том, какое воздействие он оказал на руководителя или процесс. Это позволяет сотруднику скорректировать стратегию своего поведения и общения. Является ключевым элементом наставничества, которое строится по схеме: «Рассказ → Показ → Практика → Обратная связь».

14. Какой стиль лидерства лучше всего подходит для этапа «хаоса»?

Ответ: Директивный (или Направляющий) стиль. В условиях неопределенности и сжатых сроков команда нуждается в четких указаниях и быстром принятии решений без долгих обсуждений.

15. Какие основные системные требования предъявляются к лидеру группы?

Ответ: Согласно системной теории, лидер должен выполнять следующие функции:

Координация деятельности и определение целей.

Мотивация членов на высокие результаты.

Контроль исполнения и соблюдения групповых норм.

Обеспечение безопасности членов группы.

Поддержание веры в будущее.

16. Что такое «власть примера» (эталонная власть)?

Ответ: Это власть, основанная на личных качествах, харизме и желании последователей подражать лидеру. В отличие от законной (должностной) власти, эталонная власть завоевывается уважением и идентификацией сотрудников с лидером.

17. Что должен делать руководитель на этапе «конфликта» (инцидента)?

Ответ: Алгоритм действий в момент прямого столкновения:

Дать участникам возможность высказаться.

Сохранять зрительный контакт и слушать (не обязательно соглашаться, но важно слышать). Не избегать участия, а пригласить конфликтующих для диалога. Неверно: обсуждать все детали и причины конфликта немедленно на первой стадии — это делается позже.

18. Какие коммуникативные роли и сети существуют в группе?

Ответ: «Космополит»: связывает организацию с внешней средой.

«Связной»: соединяет части организации в единое целое.

Коммуникативная сеть «Паутина»: каждый связан с каждым (полная сеть). «Колесо»: образуется при наложении сетей «штурвал» и «круг». Можно раскрыть другие классификации ролей.

19. Каковы черты эффективного лидерства?

Ответ: К чертам эффективного лидерства принято относить:

Коммуникативные навыки. Харизму. Опыт руководства. Способность мыслить стратегически. Эмоциональную зрелость (принцип самосознания).

20. В чем заключается сущность эффекта «ореола»?

Ответ: Сущность эффекта ореола (гало-эффекта) заключается в формировании нереалистичного восприятия другого человека. Общее благоприятное (или неблагоприятное) впечатление переносится на все его качества, что мешает объективной оценке.

1 Основная литература

1 Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации : учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06898-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474259

2 Деловые коммуникации в управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-13964-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/467374

3 Колышкина, Т. Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство : учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14216-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468074

4 Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520204

5 Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1081685

4.2 Дополнительная литература

1.Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 662 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17926-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/533996

2 Скибицкий, Э. Г. Научные коммуникации : учебное пособие для вузов / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08934-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474872

3 Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник [Электронный ресурс] / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2021. — 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/492801

4.3 Периодические издания

1 Социальная психология и общество. Портал психологических изданий http://www.psyjournals.ru

2 «Бизнес - журнал» журнал http://www.business-magazine.ru/

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

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

Фонд тестовых заданий:

I. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов
Уровень базовый
Время: 1-3 мин

Тестовые задания:
1 Такой тип руководителя, как лидер (выберите правильное утверждение):
1. Организовывает работу подчиненных, опираясь на должностные инструкции.
2. Вдохновляет и воодушевляет членов команды на выполнение поставленных задач.
3. Опирается исключительно на власть вышестоящего руководства.
4. Способен только контролировать, но не развивать сотрудников.

ответ: 2
2 Какой стиль лидерства наиболее эффективен на этапе «хаоса» или в условиях острого кризиса?
1. Либеральный.
2. Консультативный.
3. Директивный (направляющий).
4. Пассивный.

ответ: 3
3. Р. Дилтс (исследователь НЛП) дополнил классическую модель Уолта Диснея, добавив четвертую роль. Какую именно?
1. Критик.
2. Реалист.
3. Мечтатель.
4. Наблюдатель.

ответ: 4
4. Сотрудник планирует «1 марта 2026 года завершить курс повышения квалификации и получить удостоверение». Какой принцип SMART здесь отражён в первую очередь?
1. Конкретность.
2. Измеримость.
3. Ограничение во времени (Time-bound).

4. Достижимость.
ответ: 3

5. Сотрудник ценит в работе прежде всего ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться со сложными заданиями. К какому типу мотивации он относится?
1. Инструментальный.
2. Профессиональный.
3. Патриотический.
4. Люмпенизированный.
ответ: 2

6. На каком этапе развития команды участники «притираются» друг к другу, возникают конфликты, делятся сферы влияния и оспариваются полномочия лидера?
1. Формирование (Forming).
2. Бурление (Storming).
3. Нормирование (Norming).
4. Функционирование (Performing).
ответ: 2

7. В чем заключается основная проблема («корень зла») слишком сплоченных команд, которые избегают любых конфликтов?
1. Феномен «огруппления мышления» (groupthink).
2. Низкая скорость принятия решений.
3. Высокая текучесть кадров.
4. Отсутствие формального лидера.
ответ: 1

8. Руководитель решил делегировать часть задач подчиненным. Какое действие с его стороны будет методически НЕВЕРНЫМ?
1. Четко поставить цель по технологии SMART.
2. Определить точки промежуточного контроля.
3. Делегировать решение стратегических задач по определению политики компании.
4. Обучить сотрудника решению новых задач.
ответ: 3

9. Каким должен быть ПЕРВЫЙ шаг руководителя в алгоритме разрешения конфликтной ситуации?
1. Изложить собеседнику факты и свою оценку.
2. Предложить конструктивные альтернативы.
3. Дать собеседнику возможность высказаться.
4. Вызвать конфликтующих на ковер к вышестоящему руководству.
ответ: 3

10. В чем ключевое отличие стиля «Connecting» (связывание/взаимодействие) от традиционного стиля «Directing» (направление/указание)?
1. Сдвиг от разговоров к слушанию и от готовых ответов к вопросам.
2. Усиление контроля на всех этапах работы.
3. Фокус на индивидуальных KPI, а не на командных.

4. Сокращение коммуникаций до минимума для экономии времени.
ответ: 4

II. Тип задания: сопоставление, последовательность
Уровень сложности: повышенный
Время: 3-5 мин

Тестовые задания
1. Соотнесите степень готовности сотрудника (левая колонка) с рекомендуемым стилем руководства (правая колонка).

№	Степень готовности сотрудника (R)	№	Стиль руководства (S)
1	**R1** — не умеет и не хочет	А	**S4** — Делегирующий (мало директив, мало поддержки)
2	**R2** — не умеет, но хочет	Б	**S1** — Инструктирующий (много директив, мало поддержки)
3	**R3** — умеет, но не хочет	В	**S3** — Мотивирующий (мало директив, много поддержки)
4	**R4** — умеет и хочет	Г	**S2** — Развивающий (много директив, много поддержки)

ОТВЕТ:
1 – Б, 2 – Г, 3 – В, 4 – А

2. Установите соответствие между ролью в креативной сессии и ее функциональной задачей.

№	Роль	№	Задача
1	Мечтатель	А	Поиск слабых мест, препятствий и рисков
2	Реалист	Б	Генерация новых идей, творчество, фантазия
3	Критик	В	Координация процесса, мета-позиция, подведение итогов
4	Наблюдатель	Г	Построение конкретного плана действий

ОТВЕТ:
1 – Б, 2 – Г, 3 – А, 4 – В

3. Соотнесите тип мотивации сотрудника с его ключевой ценностью (что движет человеком в работе).

№	Тип мотивации	№	Ключевая ценность
1	Инструментальный	А	Признание, уважение, принадлежность к успешной компании
2	Профессиональный	Б	Деньги, заработок, материальные блага
3	Патриотический	В	Избегание ответственности, стабильность, «лишь бы не уволили»
4	Люмпенизированный	Г	Сложные задачи, мастерство, самореализация

ОТВЕТ:
1 – Б, 2 – Г, 3 – А, 4 – В
4. Установите соответствие между этапом развития команды и ключевым поведением участников.

№	Этап	№	Характеристика этапа
1	**Forming** (Формирование)	А	Конфликты, борьба за лидерство, поляризация мнений
2	**Storming** (Бурление)	Б	Максимальная продуктивность, синергия, автономия
3	**Norming** (Нормирование)	В	Вежливость, неуверенность, старание оставить хорошее впечатление
4	**Performing** (Функционирование)	Г	Принятие норм, распределение ролей, сплочение

ОТВЕТ:
1 – В, 2 – А, 3 – Г, 4 – Б

5.Соотнесите тип власти (по Френчу и Рэйвену) с основанием, на котором она строится.

№	Тип власти	№	Основание власти
1	**Легитимная** (Законная)	А	Знания, компетенция, умение решать сложные задачи
2	**Экспертная**	Б	Возможность лишать вознаграждения или наказывать
3	**Референтная** (Эталонная)	В	Должностная позиция, официальные полномочия
4	**Принуждающая**	Г	Харизма, желание подражать, симпатия

ОТВЕТ:
1 – В, 2 – А, 3 – Г, 4 – Б

III. Тип задания: тестовое задание с развернутым ответом
Уровень сложности: высокий
Время: 5-10 мин

Тестовые задания:

1.Согласно системной теории лидерства, лидером становится тот, кто лучше организует группу для решения конкретной задачи. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные системные требования (функции), предъявляемые к лидеру группы.

Правильный ответ: Системная теория рассматривает лидера как элемент группы, обеспечивающий ее жизнедеятельность. К основным системным требованиям относятся:

1. Координация деятельности и определение целей группы.
2. Организация функционирования группы (распределение задач).
3. Мотивация членов команды на достижение высоких результатов.
4. Контроль исполнения и соблюдения групповых норм.
5. Обеспечение безопасности членов группы (психологической и физической).
6. Поддержание веры в будущее (формирование позитивного образа перспектив).

2.Раскройте содержание феномена «огруппления мышления» (groupthink). Кто из исследователей впервые описал данный эффект? В чем его главная опасность для команды?

Правильный ответ: Феномен «огруппления мышления» впервые описал Ирвинг Джанис. Это психологический механизм, при котором в высокосплоченной группе стремление к единодушию и гармонии становится настолько сильным, что подавляет критическое мышление и реалистичную оценку альтернатив. Члены команды избегают высказывать сомнения, чтобы не нарушать консенсус.

Главная опасность: группа принимает неоптимальные, а иногда и катастрофические решения, поскольку игнорируются риски, отвергаются неудобные факты, а мнение меньшинства подавляется. Это парадоксальный результат чрезмерной сплоченности .

3.Одной из форм обучения на рабочем месте является наставничество.

Воспроизведите правильную последовательность этапов осуществления наставничества. Дайте определение понятию «обратная связь» в управленческом контексте.

Правильный ответ: Этапы наставничества (строгая последовательность):

Рассказ (теоретическое объяснение).

Показ (демонстрация правильного выполнения).

Практика (выполнение под наблюдением).

Обратная связь (анализ результатов и коррекция).

Обратная связь — это информирование подчиненного (или обучаемого) о том, какое воздействие он оказал на руководителя, процесс или результат. Это инструмент коррекции дальнейшей стратегии поведения и общения.

4.В учебных пособиях отмечается, что в так называемых «просоциальных ассоциациях» (добровольческих, общественных, творческих объединениях) формируется специфический стиль лидерства. Какой именно? Дайте его развернутую характеристику и укажите условия его эффективности.

Правильный ответ: В просоциальных ассоциациях формируется попустительский (либеральный) стиль лидерства.

Характеристика: Минимальное вмешательство лидера в деятельность группы. Высокая степень свободы участников в принятии решений. Лидер выполняет ресурсную и представительскую функции, но не директивную.

Решения принимаются коллективно или делегируются самим исполнителям.

Условия эффективности: Данный стиль эффективен только при условии высокой внутренней мотивации, компетентности и самоорганизации членов команды. В ситуациях хаоса или низкого профессионализма он приводит к падению эффективности и распаду группы.

5.В процессе превращения новации в инновацию задействованы два типа креативного мышления. Назовите эти типы. На каком этапе инновационного процесса задействуется каждый из них? Какая командная роль (по Белбину) преимущественно реализует конвергентное мышление?

Правильный ответ: Типы креативного мышления:

Дивергентное мышление («мышление вширь») – раскрытие веера вариантов, генерация множества идей, поиск возможностей.

Конвергентное мышление («мышление вглубь») – схлопывание веера вариантов, концентрация на оптимальном решении, критический отбор.

Этапы:

Дивергентное мышление задействуется на этапе генерации идей (первый этап).

Конвергентное мышление задействуется на этапе критического анализа и отбора идей (финальный этап).

Роль по Белбину: Конвергентное мышление преобладает у роли «Критик» (или Аналитик-Стратег/Оценщик)

IV. Тип задания: задача
Уровень сложности: высокий
Время: 5-10 мин

1. В компанию пришел новый генеральный директор. Он видит, что старые методы работы устарели, и пытается инициировать изменения. Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник, работает со дня основания. Он не доверяет предложениям нового директора, считает, что компания стабильна и «зачем жертвовать стабильностью ради призрачных возможностей». На совещаниях между ними возникают эмоциональные споры, переходящие на личности. Часть команды поддерживает «старика», часть заняла выжидательную позицию.

Вопросы:

1. Можно ли данную группу назвать командой? На каком этапе жизненного цикла (по Такману) она находится?
2. В чем заключается главная коммуникативная ошибка обеих сторон?
3. Предложите алгоритм действий для директора по персоналу (HR-директора).

Правильный ответ: Статус команды и этап. Группа НЕ является сформированной командой. Это классический этап «Бурление» (Storming). Признаки: поляризация мнений, открытая конфронтация, борьба за лидерство и влияние, формирование коалиций, эмоциональные споры.

1. Коммуникативные ошибки.
   - Ошибка гендиректора: директивный стиль без учета статуса и экспертизы оппозиционера; попытка «продавить» изменения без создания доверия.
   - Ошибка руководителя логистики: закрытость к новой информации; защита статус-кво как самоцель.
   - Общая ошибка: переход с «позиционного торга» на личности; отсутствие активного слушания.
2. Алгоритм для HR-директора:

- Шаг 1. Провести индивидуальные встречи с каждым участником конфликта для снятия эмоционального напряжения (техника «активное слушание»).
- Шаг 2. Организовать фасилитационную сессию с правилами «без обвинений»; перевести фокус с личностей на цели компании.
- Шаг 3. Использовать технику «общей победы»: найти задачу, где опыт логистика и новаторство гендиректора дают совместный результат.
- Шаг 4. Формализовать новые нормы коммуникации (регламент совещаний, тайм-аут при эмоциональном накале).

2. Крупный производитель сплавов терпит убытки из-за падения цен и избытка дорогих запасов. Два вице-президента поручают новому MBA, Мишель, возглавить целевую группу для «исследования проблемы прогнозирования продаж». Срок — 8 недель. Состав группы сформирован вице-президентами: включены сотрудники маркетинга, планирования и экономического анализа. Однако четыре руководителя отдела маркетинга в группу НЕ включены — ВП заявляют, что те «слишком заняты и исторически сопротивляются изменениям». Мишель следует инструкции. Через 8 недель группа представляет отчет. На презентации присутствуют руководители маркетинга — они отвергают отчет в полном объеме.

Вопросы:

1. В чем фатальная ошибка вице-президентов и Мишель?
2. Какие две ключевые стейкхолдерские нормы (по В. Друскат) были нарушены?
3. Каков должен быть правильный алгоритм действий Мишель в первой же неделе?

Правильный ответ: Фатальная ошибка: рассмотрение команды как «изолированного острова» (No team is an island) . Успех команды зависит не только от внутренней сплоченности, но и от работы с внешними стейкхолдерами, обладающими экспертизой, ресурсами и властью.

1. Нарушенные нормы (по В. Друскат):
   - Norm 1 (Понимание контекста): команда не изучила потребности, опасения и экспертизу ключевых стейкхолдеров (маркетинг-лидеров).
   - Norm 2 (Построение внешних отношений): команда не установила отношения с этими стейкхолдерами на раннем этапе.
2. Алгоритм Мишель:
   - Вариант А (предпочтительный): вернуться к вице-президентам с обоснованием (data-driven), почему включение маркетинг-лидеров критически важно для валидности результатов, и добиться пересмотра состава.
   - Вариант Б (компромиссный): при отказе ВП — немедленно инициировать серию встреч с маркетинг-лидерами «вне протокола» для сбора экспертизы и получения обратной связи, создавая каналы влияния и информирования.

3.Татьяна, директор НКО с 35-летней историей, пришла на руководящую должность без управленческого опыта (инженер-электрик). Первое время она копировала стиль госслужбы: жесткий контроль, четкие инструкции, никакого креатива. Это не работало. Команда не развивалась, у директора не было времени на стратегические задачи (публичные выступления, коммуникации), она «выныривала из-за монитора с красными глазами». Татьяна осознала: ее стиль управления подавляет инициативу, а страх ошибки парализует и ее, и сотрудников.

Вопросы:

1. Какой стиль лидерства изначально применяла Татьяна и почему он был неэффективен в НКО?
2. Какие изменения она внедрила? Опишите их в терминах SCARF-модели.
3. В чем суть «права на ошибку» как управленческого инструмента?

Правильный ответ: Стиль лидерства: изначально — авторитарный (директивный). Он неэффективен в НКО, так как просоциальные ассоциации требуют высокой внутренней мотивации, креативности и автономии. Директивный стиль убивает инициативу и ведет к выгоранию в среде, где люди работают «за идею».

1. Изменения в терминах SCARF:

A (Autonomy — Автономия): Татьяна перешла к делегированию, перестала диктовать каждый шаг, позволила руководителям направлений работать автономно.

R (Relatedness — Принадлежность): ввела ежедневные встречи для поддержки, где руководители чувствуют, что они не одни.

F (Fairness — Справедливость): внедрила системную поддержку вместо хаотичных указаний.

S (Status — Статус): признала, что идеальный результат в ее понимании может отличаться от видения команды; передала экспертные роли профессионалам.

2. Суть «права на ошибку»: это не индульгенция на халатность, а снятие страха паралича. Когда сотрудник знает, что в случае неудачи лидер «прикроет» и поможет найти решение, он перестает тратить энергию на сокрытие ошибок и направляет ее на поиск решений. Это основа психологической безопасности и инноваций.

4. Александр Крылов, руководитель группы разработки прибора для скоростного поезда, столкнулся с проблемой качества: их прибор уступает аналогам. Александр предполагает, что причина — вибрация. На совещании группа скептична. Входит директор завода, просит Александра продолжать, поддерживает гипотезу («такое может случиться»). Ведущий конструктор Ельников предлагает провести испытания на вибростенде. Гипотеза подтверждается. Группа привлекает внешнего эксперта — главного конструктора Звягинцева, который через своего старого коллегу-пенсионера дорабатывает конструкцию. Прибор сдан досрочно.

Вопросы:

1. Выделите фазы командного взаимодействия в данном кейсе.
2. Какова роль директора завода в переломе ситуации?
3. Какой фактор (кроме технического решения) стал ключевым для достижения цели?

Правильный ответ: Фазы командного взаимодействия :

Фаза 1 (Сомнение/Стагнация): группа не верит в гипотезу лидера, нет движения.

Фаза 2 (Внешняя легитимация): директор поддерживает идею, снимает барьер «начальник не прав».

Фаза 3 (Конструктивное действие): Ельников предлагает конкретный шаг (испытания), группа консолидируется.

Фаза 4 (Привлечение ресурсов): Александр использует личные связи для доступа к эксперту Звягинцеву.

Фаза 5 (Интеграция знаний): внешний эксперт + ветеран-преподаватель дают решение.

Фаза 6 (Результат): досрочная сдача прибора.

Роль директора: директор выполнил функцию «эмоциональной поддержки и легитимации». Он не дал готового решения, но своим авторитетом подтвердил: «сомнения лидера имеют право на существование». Это перевело группу из фазы отрицания в фазу поиска.

Ключевой фактор успеха: социальный капитал и нетворкинг. Александр использовал неформальные связи («вышел через старого друга»), чтобы привлечь уникальную экспертизу, формально недоступную в рамках прямого подчинения. Это иллюстрация принципа «команда не остров».

5.В FMCG-компании с оборотом в миллиарды евро требуется внедрить систему скользящего прогноза (rolling forecast). Традиционный подход: консультанты пишут методику, HR спускает приказ, финансисты выполняют. Илья Блинов выбирает иной путь. Он собирает рабочую группу из сотрудников разных уровней — от региональных аналитиков до финдиректоров. Каждое предложение обсуждается до тех пор, пока оно не становится понятным всем. Старт замедляется, но внедрение ускоряется. Результат: точность прогнозов +20%, трудозатраты на прогнозирование -50%.

Вопросы:

1. Какую модель лидерства демонстрирует данный кейс?
2. Почему подход «обсуждение до полного понимания» дает более высокую скорость внедрения, чем директивный?
3. Какие риски существуют у данной модели и как их минимизировать?

Правильный ответ: Модель лидерства: лидерство через взаимное обучение (mutual learning / co-creation) . Лидер выступает не как «источник истины», а как фасилитатор и участник процесса познания. Ключевой принцип: «у каждого есть чему поучиться, даже если твой опыт в 10 раз больше».

Причина эффективности:

Снижение сопротивления: люди не сопротивляются тому, что создали сами.

Единый понятийный аппарат: методика перестает быть «черным ящиком», риски и допущения осознаны коллективно.

Психологическое присвоение: сотрудник не «отчитывается по метоичке», а реализует «свой» способ работы.

SCARF-факторы: высокая Автономия (A) и Справедливость (F) .

Риски и минимизация:

Риск 1 (Паралич анализа): бесконечные обсуждения без принятия решения. *Митигация:* жесткий тайминг на фазу дискуссий, фасилитатор с правом «стоп-красный».

Риск 2 (Размытие ответственности): «мы все решали, никто не отвечает». *Митигация:* четкое закрепление final decision maker на этапе внедрения.

Риск 3 (Неприменимость для кризиса): в условиях острого хаоса времени на соучастие нет. *Митигация:* контекстуальное применение (кейс — для трансформаций, не для спасения утопающего).

Система оценивания тестовых заданий

№	Тестовое задание	Результат оценивания (баллы, полученные за выполнение задания/характеристика правильности ответа)
1	Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов. Либо указывается «верно»/ «неверно»
2	Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов. Либо указывается «верно»/ «неверно»
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных с обоснованием выбора ответа считается верным, если правильно указана цифра и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа.	Совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов. Либо указывается «верно» /«неверно»
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; если

	предложенных с обоснованием выбора ответов считается верным, если правильно указаны цифры и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа.	допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов. Либо указывается «верно» /«неверно»
5	Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте.	Полный правильный ответ на задание оценивается 3 баллами; если допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный – 1 балл, если допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует – 0 баллов Либо указывается «верно»/ «неверно».

Оценивание заданий с развернутым ответом

1. Правильность ответа (отсутствие фактических ошибок).
2. Полнота ответа (раскрытие объема используемых понятий).
3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).
4. Логика изложения ответа (грамотная последовательность излагаемого материала).
5. Сопоставимость с эталонным ответом.

Методические указания для обучающихся
по освоению дисциплины

Преподавание дисциплины «Лидерство и командообразование» имеет целью формирование у обучаемых четких знаний о методах формирование команд, о стадиях развития команды, об основных теориях лидерства.

Раздел 1 Теоретические знания об основных социально-психологических теориях лидерства, позволяют развивать способности к овладению умением эффективно действовать в реализации социально ценной деятельности обучающихся, развитии социальных инициатив, социальных проектов. Содержание данного раздела представляет собой теоретическую основу для освоения последующего материала дисциплины. В ходе изучение данного раздела необходимо уделить внимание основным понятиям: лидер, лидерство, лидерские качества. Изучаемый круг вопросов основан на базовых теоретических положениях наук социальной психологии и менеджмента.

Раздел 2. Теоретические знания об основных аспектах командообразования позволяют раскрыть сущность команды и принципы ее построения. Содержание данного раздела представляет собой теоретическую основу для освоения и последующего формирования научно-обоснованного представления о команде, как фундаментальном понятии современной науки, и о социально-психологической сущности его феноменологического содержания в организационном контексте. В ходе изучение данного раздела необходимо уделить внимание основным понятиям: типы команд, особенности командной работы, функциональные и командные роли. Изучаемый круг вопросов данного раздела позволяет использовать на практике наиболее эффективные средства осуществления взаимодействия в коллективе, такие как регуляции и тренинговые упражнения, направленные на выработку эффективного влияния на индивидуальное

и групповое поведение связанное с особенностями групповой динамики и командообразования

Изучение дисциплины «Лидерство и командообразование» осуществляется в форме учебных занятий под руководством профессорско-преподавательского состава кафедры и самостоятельной подготовки обучающихся. Основными видами учебных занятий по изучению данной дисциплины являются: лекционное занятие; практическое занятие; консультация преподавателя (индивидуальная, групповая); дискуссия, доклады, научные сообщения и их обсуждение и т.д. При проведении учебных занятий используются элементы классических и инновационных педагогических технологий, в том числе проблемного и проблемно-деятельностного обучения.

На практических занятиях обучающиеся должны научиться применять теоретические знания (полученные на лекциях, семинарских занятиях и самостоятельной подготовке) к конкретным ситуациям, решая предложенные задачи. Только оптимальное сочетание теоретического обучения с глубоким практическим применением полученных знаний позволяет надлежащим образом организовать изучение дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо:

- повторить основные вопросы изучаемой темы;
- ознакомиться с планом практического занятия;
- изучить рекомендованную литературу;
- проанализировать представленные на разрешение практические ситуации;
- письменно обозначить развернутый ответ на вопрос в тетрадях.

При этом, решение задачи должно быть мотивированным, логичным, содержать необходимые доводы и аргументы, на основе которых обучающийся приходит к определенному выводу. Для закрепления полученных знаний, расширения кругозора, привития навыков практической деятельности, отдельные виды практических занятий проводятся в активной и интерактивной формах («малые группы», деловые игры и др.).

На практических занятиях, проводимых в форме «малых групп» преподаватель предлагает решение проблем, требующих серьезного обсуждения практических ситуаций и творческого подхода к их анализу. При проведении занятия в данной форме, обучающиеся учатся работать в коллективе, принимать одно общее и, на их взгляд, правильное решение, что очень важно для их будущей профессиональной деятельности.

Поэтому при подготовке к практическим занятиям в форме «малых групп» обучающимся необходимо:

- повторить основные вопросы изучаемой темы;
- ознакомиться с планом практического занятия;
- изучить рекомендованную литературу;
- составить примерные практические ситуации (с предложением своего варианта решения), творческие задания в рамках изучаемых теоретических вопросов темы;
- сформулировать проблемные вопросы по пройденной теме, основываясь на изученной основной и дополнительной литературе.

На самоподготовке обучающиеся готовятся к практическим занятиям. Они должны внимательно изучить планы занятий, основываясь на указаниях, приведенных выше.

Овладение антикоррупционными знаниями обеспечивается сочетанием различных форм и методов обучения, таких как учебные лекции, практические и индивидуальные занятия. Для более углубленного изучения антикоррупционных проблем служат: написание рефератов, научных работ, участие в работе научных кружков, в научно-практических конференциях и семинарах.

По окончании изучения дисциплины «Лидерство и командообразование» обучаемые сдают зачет по всем темам дисциплины.