

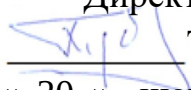
**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Владикавказский филиал Финуниверситета

Кафедра «Корпоративные инфокоммуникационные системы»

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

 Т.А. Хубаев
« 30 » июня 2023 г.

М.А. Ковалева

Виртуальное командообразование в управлении проектами

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации студентов,
обучающихся по направлению подготовки
38.03.05 «Бизнес-информатика»,
образовательная программа «Цифровая трансформация
управления бизнесом»,
профиль «ИТ менеджмент в бизнесе»

*Одобрено заседанием кафедры «Корпоративные
инфокоммуникационные системы»
(протокол от «22» июня 2023 г. № 12.)*

Владикавказ 2023
Содержание

1. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
3. Оценочный лист результатов обучения к дисциплине	5
4. Контрольные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	6

1. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания) соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-7	Способность управлять проектами и программами в области ИТ	1. Демонстрирует знания российских и западных стандартов и сводов знаний в области управления проектами.	1. Знать: принципы и способы презентации результатов проектной деятельности Уметь: организовывать проектную деятельность и представлять результаты проекта
		2. Применяет стандарты и своды знаний для управления проектами.	2 Знать: приемы эффективного командного взаимодействия Уметь: реализовывать отдельные приемы организации и управления командным взаимодействием, в том числе в виртуальных командах
ПКП-2	Способность формировать требования для проектов по созданию продуктов ИТ-предпринимательства	1. Выявляет ключевые требования к продуктам ИТ-предпринимательства.	1. Знать: Знает стили управления и признаки эффективного руководства командой, в том числе виртуальной Уметь: определять и оценивать стиль управления, особенности руководства командой как в реальной, так и в онлайн среде
		2. Консультирует по вопросу разработки и продвижения стартапов в ИТ и других результатов деятельности в сфере ИТ-предпринимательства	2 Знать как варианты технологического слоя архитектуры предприятия Уметь: организовывать варианты технологического слоя архитектуры предприятия

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Уровень сформированности компетенций			
«Минимальный уровень не достигнут» Компетенции не сформированы.	«Минимальный уровень» Компетенции сформированы.	«Средний уровень» Компетенции сформированы.	«Высокий уровень» Компетенции сформированы.

Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.	Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности и устойчивого практического навыка.	Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
Описание критериев оценивания			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора;

		основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на	- умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»	Оценка «хорошо» / «зачтено»	Оценка «отлично» / «зачтено»

3. Оценочный лист результатов обучения к дисциплине

Примерные виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
1.	Ведение конспекта лекции / семинара и работа с ним	0,4	2
2.	Активное вовлечение в интерактивный процесс	0,6	3
3.	Ответы на вопросы на семинарском занятии	2	11
4.	Решение задач с последующим обсуждением их результатов	0,6	9
5.	Собеседование по материалу и обсуждение результатов	0,8	4
6.	Выполнение домашней контрольной (расчетно-аналитической) работы	-	10
7.	Посещение аудиторных занятий	0,2	1
	Всего за семестр (модуль)		40

Критерии бальной оценки включают качество подготовки обучающихся к семинарским занятиям, выполнения различных видов самостоятельной работы (при этом

результаты регулярно проводимого экспресс-контроля успеваемости обучающихся должны составлять не менее 50% бальной оценки), а также посещение аудиторных занятий (не более 15% бальной оценки).

При подведении итогов текущего контроля успеваемости в середине семестра его результаты в 20-бальной оценке вносятся в ведомости текущего контроля успеваемости и использованием ТЭКУ (в филиалах – в ведомости текущего контроля успеваемости) и на соответствующей странице предметно-группового журнала преподавателям, ведущим аудиторные занятия.

Обучающийся, получивший от 7 до 20 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 6 баллов – не аттестованным.

Результаты текущего контроля успеваемости за вторую половину семестра / в модуле преподаватели, ведущие аудиторные занятия, сообщают обучающимся на последнем занятии и вносят в ведомости (в колонку «баллы, работа в семестре») в день проведения зачета/экзамена.

Итоговая сумма баллов, полученная обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в семестре/модуле и промежуточной аттестации, преобразуется в пятибалльную систему оценок.

Порядок перевода 100-бальной оценки в пятибалльную

100-бальная система	5-бальная система
86-100	отлично
70-85	хорошо
50-69	удовлетворительно
менее 50	неудовлетворительно
50-100	зачтено
менее 50	не зачтено

4. Контрольные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Текущий контроль

Тема 1. Введение. Набор и развитие команды. Управление командой проекта

Вопросы для подготовки к устному опросу, презентации ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

1. История формирования концепции командообразование.
2. Командообразование в мире.
3. Эволюция командообразование в России.

4. Модель пяти сил конкуренции Михаила портера.
5. Классификация командообразование.
6. Способности и навыки идеального тимбилдера.
7. Креативность в бизнесе.

Контрольные вопросы по теме семинарского занятия ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

1. Понятие и классификация виртуальной работы.
2. Жизненный цикл команды проекта. Три аспекта реализации проекта.
3. Цели и задачи формирования проектной команды, ее организационная структура, основные характеристики, структура управления.
4. Факторы, влияющие на формирование и развитие проектной команды.
5. Организационная культура и эффективность работы команды.
6. Модели формирования проектной команды.

Тема 2. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах

Вопросы для подготовки к устному опросу, презентации ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

8. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность.
9. Руководитель как стратегический лидер команды.
10. Управленческая команда как психологическая общность.
11. Современные направления развития управления персоналом.
12. Современные методы планирования персонала.
13. Индивидуальное планирование карьеры менеджера.
14. Развитие персонала: система, задачи, методы.
15. Лидерство в управлении персоналом.
16. Стили лидерства.

17. Теория человеческого капитала и концепция анализа человеческих ресурсов

- 18. Модель командообразование-бизнес-процессов.
- 19. Сущность и особенности работы в команде
- 20. Характеристики эффективной рабочей команды
- 21. Роли внутри команды (различные теории социальных ролей).
- 22. Конкурирующее и взаимодействующее поведение в команде.
- 23. Способы повышения эффективности своей работы.
- 24. Типы поведения, мешающие эффективной работе команды.
- 25. Типы поведения, помогающие эффективной работе команды.

Контрольные вопросы по теме семинарского занятия ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

- 1. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой, проблемно-ориентированный.
 - 2. Методы развития и обучения персонала проекта.
 - 3. Методы укрепления команды. Принципы работы в команде.
- Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик.
- 4. Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли.
 - 5. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды

Тема 3. Контроль и анализ успешности командообразования и работы команды

Вопросы для подготовки к устному опросу, презентации ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

- 26. Факторы, определяющие успешность команды.
- 27. Приемы формирования команды.
- 28. Выработка и анализ единых целей.
- 29. Развитие навыков межличностных коммуникаций.
- 30. Освоение методик анализа командной деятельности.

31. Принцип обратной связи как фактор снижения конфликтности в команде.
32. Критерии эффективно работающей команды
33. Работа в команде: ключевые факторы успеха
34. Команда вашего успеха
35. Групповой контракт как базисный ресурс преодоления «Синдрома бессмертия»
36. Эффективное построение команды.
37. Концепция командных ролей Р. М. Белбина.
38. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна.
39. Модель Такмена.
40. Модель Катценбаха и Смита.
41. Модель эффективности команды Т7.
42. Модель Ленсиони.
43. Модель ЛаФасто и Ларсона.

Контрольные вопросы по теме семинарского занятия ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

1. Методы укрепления команды. Принципы работы в команде.
2. Проектирование работы в группе. Описание целей и действий.
3. Выделение базовых проблем и путей решения.
4. Процедуры групповой работы.
5. Функции фасилитации. Функции модерации.
6. Характеристики обратной связи.
7. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов в проектных командах

Перечень кейсов

Кейс №1. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

С помощью чего можно повысить эффективность работы сотрудников с новыми маркетинговыми инструментами? Как подчеркнуть инновационность компаний в регионах? Что лучше всего сплотит команду?

Кейс №2: ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Яркие представители бренда. Выбрать бренд. Подчеркнуть: преимущества компании; креативность; Определенные химические свойства, которые присутствуют в марке

Кейс №3: ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Кто тут самый умный. Изучите опыт крупной компании. Определить самую умную команду для присуждения ей стипендии; Выявить различные качества участников команды; Сформировать чувство персональной ответственности у каждого.

Кейс №4. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Для сотрудников отдела, подчиненных.

1. Как Вы думаете, чего именно ожидает от Вас руководитель, решение каких задач считает Вашим первоочередным делом?

2. Чего от руководителя в плане совместной работы ожидаете Вы?

3. Каких успехов лично Вы ожидаете от работы своего отдела? На какое вознаграждение рассчитываете?

Для руководителей.

1. Какие задачи Вы считаете первоочередными для каждого из своих подчиненных?

2. В чем будет выражаться Ваше содействие в их решении?

3. Каких успехов ожидаете от совместной работы сотрудников подразделения? Как Вы намерены вознаграждать каждого из своих подчиненных?

Для каждого из своих непосредственных подчиненных ответы записываются на отдельных листах, затем производится обмен записями и в каждой группе проводится согласование взаимных ожиданий с четким выделением следующих блоков: - с этим согласен; - это требует уточнения; - с этим не согласен потому, что ...

Далее следует совместное обсуждение и выработка плана реализации согласованных взаимных обязательств, для составления которого можно использовать TOP.

Кейс №5 ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

1. Мы считаем, что для повышения профессионализма в работе нашего подразделения необходимо сделать следующее (далее с использованием TOP составляется план конкретных мероприятий): Что сделать? Кто за это отвечает? К какому сроку?

2. Полагаем, что для повышения профессионализма, качества работы подразделения ... необходимо (далее с использованием TOP составляется план конкретных мероприятий).

3. Для реализации плана из пункта 2 мы готовы сделать следующее (далее составляется план предложений).

Кейс №6 ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Компания «Сирена» несколько лет успешно работает на рынке минеральных удобрений. В настоящее время руководство компании начинает осуществление нескольких новых проектов, в связи с чем принято решение о формировании временных рабочих групп для их разработки и реализации. В ближайшее время необходимо сформировать временные рабочие группы для:

1) разработки и выведения на рынок Восточной Европы принципиально нового продукта; 2) модификации и поддержания на рынке стран СНГ хорошо зарекомендовавшего себя товара; 3) проведения полевых исследований и разработки плана вывода на рынок Западной Европы продукта, находящегося в стадии разработки. Дополнительная информация

Компания «Сирена» ориентируется на матричную организационную структуру. Руководители различных подразделений компании имеют следующие психологические профили: маркетингового отдела — ISFP, отдела сбыта — ESFJ, финансового отдела — ESTP, отдела логистики — ENTJ, отдела кадров — ESTJ, отдела Восточной Европы — INFJ, отдела Западной Европы — ESTJ, отдела стран СНГ — INTP. Задания 1.

Сформируйте временные рабочие группы из 5—9 специалистов для выполнения каждого задания. При формировании группы необходимо учесть профессиональную подготовку и личностные качества специалистов.

2. Оцените психологическую совместимость и работоспособность созданных рабочих групп

Кейс №7: ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы. Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя. Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру. Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше. Вопросы: 1. Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает? 2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии

с исследованиями Стогдилла? Каких черт ему явно не хватает? 3. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации? Определите его примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать ему, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Кейс № 8. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

В рекламном бизнесе это называется “методом волосатой руки”. Готовя раскадровку для рекламного ролика, художник специально пририсовывает одному из персонажей чудовищно волосатые руки. Они сразу привлекают внимание (Е)-клиента, который говорит, “Это плохо, исправьте”. В итоге он чувствует, что внес свой вклад и причастен к результатам работы. Опишите, как бы вы поступили, если бы ваш босс был креативным человеком. Давайте посмотрим на рекламу через призму особенностей стилей –маркетинг для различных людей поразному. Что нужно Р, А, Е, I в машине? (Р): функциональность машины: достаточно ли места для ног, какой объем багажника, вместимость салона и т.д. (А): гарантийные обязательства, стоимость перепродажи и ремонтпригодность. (Е): его не слишком интересует за сколько можно перепродать эту машину или ее функциональность. Ее креативность, главная идея, стоящая за ней –вот что его привлекает. Что еще можно получить от этой модели, например, можно ли привлечь внимание женщин? (I): кто еще из высокопоставленных людей хочет купить такую же машину?

Кейс №9 ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых

с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса —миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнэл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт"; разботала для "Эппл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и

создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними. Вопросы к кейсу:

- 1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?
- 2) Какой тип власти он использует?
- 3) Можно ли назвать Гейтса лидером?
- 4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Кейс №10. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (10 баллов)

Корпорация "Ремингтон Продактс" производит электробритвы. С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя электробритв самого лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Сперри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967г. самый первый владелец: ушел на пенсию и его место занял инженер, страстно увлекавшийся новой продукцией. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв Ремингтон, потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киама выкупил «Ремингтон Продактс» у "Спэрри Рэнд". После того как жена купила ему электробритву Ремингтон, он пришел к выводу, что «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее со-хранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киама утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем Ремингтон. Когда Киама стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании.

Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей 'Ремингтона'. Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производствами и большую часть инженеров. Перестроив компанию и придав ей "скорость и эффективность", Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24ч. Оздоровлению компании Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие, как компактный чехол и гарантия возврата денег. Вопросы к кейсу: 1. Определите к какому типу лидера можно определить Виктора Киама? 2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека? 3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Кейс № 11. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Описание ситуации: В вашу организацию пришла на работу большая группа молодых людей – выпускников института, обладающих теоретическими знаниями, но не имеющих практических навыков работы. Ваша цель заключается в возможно скорейшей адаптации пришедших работников в профессиональном и социальном аспекте. Основная часть

Подберите коллектив наставников из менеджеров вашей организации, с учетом психологических особенностей, таким образом, чтобы они за максимально короткий срок обучили молодых работников необходимым практическим навыкам, но в то же время не отвратили бы «новичков» от корпоративных ценностей организации излишней требовательностью или придирчивостью.

Кейс № 12. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Работник – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по команде (проектная группа) откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли. Как вы оцениваете ситуацию с точки зрения групповой сплоченности и «командного духа»? Какие меры и действия предполагаете осуществить?

Кейс № 13. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

На предприятие пришел молодой директор, который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии, снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Как поступить директору, чтобы повысить групповую сплоченность и «командный дух»?

Кейс № 14. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Определение командных ролей в цикле управления изменениями (Модель Крейсбаха).

Компания «Семейная медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Михаил, Даниил, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1 000 руб., а максимальной 30 000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Даниил: - Да, да, звучит вроде бы не плохо...

Михаил: одобрительно кивнул...

Олег: пожал плечами...-нужно все как следует обдумать...-как то все быстро...

Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?

Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать! Так ведь ребята? Ну чего вы молчите?

Семен: молчит и смотрит на стол

Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше.....

Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Михаил, Даниил):

Мария: - Коллеги, какие мысли?

Анна: - не все так хорошо как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!

Мария: - Михаил?

Михаил: - ..наверное...и вообще ...почему чуть что – сразу Михаил?...

Даниил: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, ни когда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно...

Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!

В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор)

Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила ...а Даниил выступил против...

Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!

Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше...

Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней..(сказал Федор и направился в кабинет к директору).

Задание

1. Определить к какому типу относится каждый сотрудник?
2. Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника?

3. Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»?

Кейс № 15. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Гаснущая звезда. Андрей, 24 года, работает в магазине готовой мебели «Мебелиссимо» (г. Воронеж) продавцом-консультантом в течение двух лет. Параллельно получает высшее образование по специальности «экономика», заочно. Проживает один на съемной квартире, родители и 2 младшие сестры живут в соседнем маленьком городе. Изначально придя в магазин просто подработать, Андрей открыл себя в продажах – в первый же месяц работы он продал столько же единиц мебели, сколько опытные, давно работающие в этой точке продавцы-консультанты. В последующие месяцы молодой сотрудник стал настоящей «звездой», продавая на 40-50% больше своих коллег. Подработка превратилась в основной вид деятельности и главный предмет интереса, Андрей получал хорошие премии, проснулся азарт продавца, учеба отошла на второй план.

Но в последние 3 месяца что-то изменилось: Андрей по-прежнему перевыполняет план, но по сравнению с предыдущими результатами его показатели просели сначала на 10 – 15%, а затем на 20-35%. Андрей хорошо выполняет свои обязанности, но его интерес и азарт уменьшаются с каждым днем. Так, управляющий заметил, что, помогая покупателю выбрать диван, Андрей внимательно выслушивает потенциального покупателя, подробно рассказывает и демонстрирует ассортимент, но не «дожимает» его до покупки в случае сомнения. Также дополнительные опции, увеличивающие сумму в чеке (обивка люкс, изоляция пружин, съемный чехол), Андрей проговаривает просто «для галочки», не стараясь донести до покупателя действительную выгоду от этих дополнительных приобретений. Раньше Андрей прекрасно с этим справлялся, и, следовательно, дело точно не в недостатке знаний и умений.

Задание: Проанализируйте ситуацию и предположите,

1. Каковы могут быть причины описанной ситуации?

2. Какие меры должен предпринять директор магазина?

Кейс № 16. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Формирование команды

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, отрабатывал 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.

Решением будет:

Разработка мероприятия по тимбилдингу, разработка и внедрение мотивации "Командной".

Кейс № 17. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Представьте себе, что вы менеджер по персоналу на ОАО «Сумыхимпром». Директор по персоналу решил провести на предприятии тренинг командообразования для работников Отдела маркетинга - соревнования по пейнт-боллу.

Цели: сплотить команду, улучшить взаимопонимание между работниками Отдела маркетинга.

Вам, как менеджеру по персоналу, поручено под расписку оповестить всех будущих участников тренинга: явка обязательна. Никаких отговорок Директор по персоналу не принимает: мероприятие оплачено, значит, участвовать будут все.

В ходе выполнения задания Директора у вас возникла проблема - PR-менеджер (занимается также и внутренним пиаром предприятия), женщина 48 лет, отказывается от участия в тренинге: «Я с детства в подвижные игры не играю, бегать наперегонки мне физически тяжело, а быть мишенью мне не интересно. Моя работа - думать головой, а не бегать».

Каковы Ваши действия в сложившейся ситуации? Обоснуйте Ваш вариант коммуникации с коллегой.

Кейс №18 . ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Работа по подразделениям.

1. Мы считаем, что от нас подразделение в совместной работе ожидает следующих результатов со следующими параметрами: 2. Из этого перечня мы готовы обеспечить получение следующих результатов со следующими параметрами:

3. От подразделения для нашей успешной работы нам требуются следующие результаты со следующими параметрами:

Для каждого подразделения записи делаются на отдельных листах. Далее производится обмен листами, их анализ и совместное обсуждение, согласование позиций. В тренинге принимало участие четыре подразделения. Каждому из них был присвоен определенный номер. Для упорядочения

работы на флип-чарте была записана следующая последовательность согласований:

Вначале обсуждение проводится в группах, составленных из следующих пар: подразделение 1 в подразделение 2 и подразделение 3 в подразделение 4.

Затем происходит перегруппировка подразделение 1 в подразделение 3 и подразделение 2 в подразделение 4. После этого перегруппировка производится по схеме подразделение 1 в подразделение 4 и подразделение 2 в подразделение 3. Каждый раз определяется тот перечень добавлений в положения о подразделениях, в соответствующие регламенты, иные нормативно-распорядительные документы, которые нужно внести по итогам обсуждения и согласования перечня взаимных обязательств. Указываются ответственные за эту работы и ориентировочные сроки ее завершения.

Перечень заданий для контрольной работы

Задание 1. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Лидерское поведение и успешное лидерство. Совет директоров банка разработал для руководителей своих филиалов два главных признака успешного лидерства: увеличение доли на рынке (т.е. большое количество клиентов из-за конкуренции); повышение прибыли (т.е. увеличение маржа – разницы между оплачиваемыми процентными ставками по вкладам и установленными процентными ставками по займам). Выяснилось, что оба признака успешности, согласно статистике, относительно не зависят друг от друга. Сформулируйте гипотезы о том, как должно выглядеть поведение каждого руководителя, которые пытаются совместно со своими подчиненными увеличить долю на рынке; и как – в противоположность им – поведение руководителей филиалов должно влиять на повышение прибыли в этих филиалах.

Задание 2. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

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?

Задание 3. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Дайте характеристику методам разрешения конфликта:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблем.

Задание 4. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Начальник цеха дал указание рабочим выполнить срочный заказ. Если к намеченному сроку задание не будет сделано, то работники будут лишены премиальных выплат. Какую власть использует в данной ситуации начальник цеха для усиления своего влияния на рабочих?

Задание 5. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Сотрудник финансового отдела обратился к программисту предприятия с просьбой об установке новой программы в его ПК. В какой зависимости находится сотрудник финансового отдела от программиста?

Задание 6. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

На проходной завода охранник просит нового сотрудника показать пропуск. Какую власть оказывает охранник в данной ситуации на работника завода?

Задание 7. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Руководитель маркетингового отдела просит выйти в выходные дни своих сотрудников для оформления срочных заказов, обещав им хорошо

заплатить за сверхурочные. Какому источнику власти отдал предпочтение руководитель маркетингового отдела для усиления своего влияния на подчиненных?

Задание 8. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Начальник отдела снабжения является сыном генерального директора данного предприятия. Какую власть он может использовать для усиления своего влияния на подчиненных?

Задание 9. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Токарь Иванов является уважаемым и знающим человеком на предприятии. В своем цеху он лидер коллектива. Иванов попросил коллегу подменить его в свою смену, на что тот сразу дал согласие.

Задание 10. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?

Задание 11. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Работник – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по команде (проектная группа) откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли. 15 Как вы оцениваете ситуацию с точки зрения групповой сплоченности и «командного духа»? Какие меры и действия предполагаете осуществить?

Задание 12. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Организационные возможности коллектива. Сопротивление переменам и рабочая группа. Факторы сплоченности рабочих групп. Задачи руководства в использовании рабочих групп. - -

Задание 13. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Работа в команде. Понятие команды. Общая модель формирования команды. Процесс формирования команды. Типология команд. Кружки качества.

Задание 14. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Мотивация. Мотивы. Потребности и их удовлетворение. Ценности и эмоции. Иерархия потребностей. Индивидуальные отличия в удовлетворении потребностей. Потребности в достижении. Конфликт потребностей

Задание 15. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Самомотивация и мотивация руководителем. Организационное отчуждение. Операциональное определение доверия. Теория ожидания. Гигиенические факторы.

Задание 16. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Практические методы мотивации работников. Сопротивление изменениям.

Задание 17. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей. Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными? Для этого опишите самостоятельно ситуацию и разберите её. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию. Дайте ответы на следующие вопросы: Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации

Задание 18. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе. Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы: 1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их. 2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции? 3) Опишите свое видение проблемы

Промежуточная аттестация

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Становление командообразование в России. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
2. Какие задачи решает командообразование. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
3. Управленческая команда как форма самоорганизации профессионалов. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
4. Управленческая команда как психологическая общность. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
5. Специфика внутрикомандных отношений. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
6. Команда как субъект профессионального воспитания. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
7. Команда как совокупный субъект деятельности. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

8. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
9. Руководитель как стратегический лидер команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
10. Социально-психологические характеристики команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
11. Психологические основы сознания в команде. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
12. Информационный обмен в команде. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
13. Профессиональная среда команды (социально-психологические характеристики). ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
14. Круговое лидерство в профессиональном пространстве команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
15. Миссия как стратегическая смысловая цель команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
16. Модели формирования управленческой команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
17. Составляющие процесса командообразования. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
18. Руководитель как субъект формирования управленческой команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
19. Виды управленческих команд. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
20. Профессиональный тренинг в процессе командообразования. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
21. Технология становления команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
22. Понятие креативности. Личностные предпосылки креативности. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
23. Природное значение креативности. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
24. Креативность в бизнесе. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
25. Межличностная коммуникация. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)

26. Критерий проверки точности принимаемого решения. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
27. Методика проведения веревочного курса. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
28. Виды команд. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
28. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
30. Технология создания команды. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
31. Управление взаимоотношениями в команде. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
32. Особенности работы в команде. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
33. Специфика типологического подхода к формированию сбалансированных команд. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
34. Особенности создания команды руководителей. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
35. Особенности принятия коллективного решения в команде. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
36. Этапы развития команд в организации. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
37. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)
38. Виды тренингов командообразования и особенности их применения. ПКН-7(1,2), ПКП-2(1,2)