

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

**ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
Научно-образовательный центр устойчивого развития**

УТВЕРЖДЕНО

ученым советом ИФУР

Протокол от «03» декабря 2020 г.

№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
К.М.03.07**

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ**

*краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)*

**41.03.05 Международные отношения**

*(код, наименование направления подготовки/специальности)*

**Международные программы устойчивого развития**

**Бакалавр**

*(квалификация)*

**Очная**

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

**Автор (ы) – составитель (и):**

Д.и.н., профессор, заместитель директора научно-образовательного центра устойчивого развития ИФУР РАНХиГС Палехова П.В..

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

Директор

Научно-образовательного центра устойчивого развития ИФУР РАНХиГС

к.э.н., доцент, С.А.Семенов

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине Командообразование, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины Командообразование в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание дисциплины Командообразование, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Командообразование.....	16
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины Командообразование, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	18
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине Командообразование, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	19

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине К.М.03.07 «Командообразование», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Дисциплина К.М.03.07 Командообразование обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Способность, применяя системное мышление и деловую этику управлять человеческими ресурсами. Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС-5.3	Способность осуществлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества
ПКр-1	Способность к установлению профессиональных контактов и развитию профессионального общения, в том числе на иностранных языках	ПКр-1.2	Способность к установлению профессиональных контактов и развитию профессионального общения в процессе командообразования, в том числе на иностранных языках

**2. Объем дисциплины К.М.03.07 Командообразование в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

**Объем дисциплины**

Дисциплина К.М.03.07 Командообразование составляет 2 зачетные единицы, т.е. 72 академических часа для очной формы обучения.

На контактную работу с преподавателем выделено 32 часа, из них 16 часов лекций и 16 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 36 часов для очной формы обучения, контроль (зачет с оценкой) – 4 часа..

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Настоящая дисциплина относится к общему циклу дисциплин «Основы менеджмента и профессиональные управленческие навыки», обеспечивающему

подготовку бакалавров, по направлению 41.03.05 «Международные отношения», профиль «Международные программы устойчивого развития».

Входным уровнем для освоения дисциплины является результат освоения дисциплин Основы менеджмента, Деловые коммуникации.

В соответствии с учебным планом дисциплина К.М.03.07 Командообразование реализуется на втором курсе в третьем семестре.

**3. Содержание дисциплины К.М.03.07 Командообразование, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины (модуля)**

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	План управления человеческими ресурсами	10	2		2		6	О, Т, кейсы
Тема 2	Набор команды проекта	14	4		4		6	О, Р, Д, рейтинг-контроль №1
Тема 3	Развитие команды проекта	10	2		2		6	О, Э, Д, Т
Тема 4	Управление командой проекта. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах	14	4		4		6	О, Э, Д, кейсы, рейтинг-контроль №2
Тема 5	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	10	2		2		6	О, Реф., Д
Тема 6	Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах	10	2		2		6	О, Э, Кол., рейтинг-контроль №3
Промежуточная аттестация		4						Зачет с оценкой
Всего:		72	16		16		36	

*\*\* – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: курсовые проекты (КП), курсовые работы (КР), контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол), кейсы (Кейс), эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.*

*\*\*\* - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (Зач), зачет с оценкой (ЗачО) и др.*

**Практическая подготовка по дисциплине** предполагает соответствующую форму организации образовательной деятельности при освоении рабочей программы дисциплины в условиях выполнения студентами определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.

При реализации программы настоящей дисциплины практическая подготовка организуется путем проведения практических занятий, предполагающих развитие практических навыков обучающихся и предусматривающих участие студентов в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. При этом практические занятия традиционно относятся к контактной работе. Контактная работа предусматривает групповую или индивидуальную работу студента с преподавателем на практическом занятии.

На практических занятиях студенты под руководством преподавателя отрабатывают конкретные вопросы, применяя изученный лекционный материал к решению различных проблем практического характера. Формами (инструментами) практической подготовки обучающихся по данной дисциплине выступают:

- опрос на практическом занятии;
- индивидуальное или групповое решение практических заданий во время практического занятия;
- индивидуальное тестирование студентов по вопросам будущей практической деятельности;
- решение практических заданий (заданных преподавателем на практическом занятии) в ходе самостоятельной работы.

Результаты практической подготовки студентов по дисциплине соотносятся преподавателем с планируемыми результатами освоения образовательной программы (см. п.1 рабочей программой дисциплины) и оцениваются преподавателем по балльной шкале оценивания с использованием различных видов контрольных мероприятий (см. п.4.3.1). При этом используются показатели и критерии оценивания компетенций, полученных студентами в процессе практической подготовки по данной дисциплине (см. п.4.3.2).

## **Содержание дисциплины**

### *Тема 1. План управления человеческими ресурсами*

Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте. Квалификационные требования к участникам. Матрица ответственности. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом.

### *Тема 2. Набор команды проекта*

Инструменты набора команды. Виртуальные команды. Задачные роли команды проекта. Процессные роли команды проекта.

### *Тема 3. Развитие команды проекта*

Инструменты менеджера для развития команды. Обучение членов команды. Способы и проблемы мотивации в проектах. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.

### *Тема 4. Управление командой проекта. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах*

Жизненный цикл команды проекта. Групповая динамика. Виды лидерства в команде. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.

На практическом занятии организуется, реализуется и оценивается преподавателем практическая подготовка студентов (см. п.3 рабочей программы дисциплины).

### *Тема 5. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления*

Критерии эффективно работающей команды. Система оценки командной работы. инструменты оценки управляющей деятельности. Определение уровня развития командной работы. Уровни командной эффективности.

### *Тема 6. Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах*

Личностные особенности руководителя проектом, его социально-демографические характеристики, пол, возраст руководителя как факторы восприятия его подчиненными – членами команды проекта. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.

Виды конфликтов в проектных командах. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд. Формы поведения в конфликтах. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Внутриличностные конфликты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов в проектных командах.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине К.М.03.07 Командообразование**

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

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины К.М.03.07 Командообразование используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
План управления человеческими ресурсами	Опрос, тестирование, кейсовые задания, самостоятельная работа
Набор команды проекта	Опрос, тестирование, кейсовые задания, эссе, рейтинг-контроль №1
Развитие команды проекта	Опрос, ситуативные задания, самостоятельная работа
Управление командой проекта. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах	Опрос, тестирование, подготовка эссе, дискуссия, самостоятельная работа, рейтинг-контроль №2

Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	Опрос, тестирование, работа с кейсами, групповая дискуссия, самостоятельная работа
Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах	Опрос, подготовка презентаций, рейтинг-контроль №3, контрольная работа

*Разработчик программы самостоятельно выбирает вариант заполнения пункта 4.1.1.*

#### **4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет с оценкой в устной форме.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

В ходе реализации дисциплины «Командообразование» используются следующие методы

текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, групповые дискуссии, коллоквиум, рейтинг-контроль;

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: домашние задания, эссе, презентации.

При этом преподаватель самостоятельно определяет количество нужных часов по теме в зависимости от усвоения материала группой. Подбор источников рекомендуется делать на основе интересов студентов в группе.

**Примеры рейтинг-контроля по дисциплине «Командообразование», используемых при текущем контроле**

##### **Рейтинг-контроль №1**

1. *Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, в рамках одной организации, - это:*

- А) группа
- Б) коллектив
- В) команда
- Г) социум

2. *Членами командной группы руководителя являются:*

- А) непосредственные заместители руководителя
- Б) рядовые члены организации
- В) руководители предприятия
- Г) помощники руководителя

3. *Объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия, - это:*

- А) группа
- Б) организация
- В) команда
- Г) социум

4. *Типичный вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, - это:*

- А) стиль руководства
- Б) тип власти



- В) лидерство
- Г) коммуникабельность

5. Развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе, постоянная забота членов коллектива о его успехах, - это:

- А) групповая мораль
- Б) групповые нормы
- В) групповое поведение
- Г) коллективизм

6. Что такое группа? Каковы основные характеристики группы?

7. Какие существуют типы и классификации групп?

8. Какие факторы влияют на эффективность работы в группе?

9. Что такое команда? Чем команда отличается от группы?

10. Какую роль играют команды в проекте? Их основное назначение.

### Рейтинг-контроль № 2

1. Небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, - это:

- А) команда
- Б) организация
- В) сословие
- Г) сообщество

2. Первый эволюционный элемент команды – это:

- А) рабочая группа
- Б) псевдокоманда
- В) потенциальная команда
- Г) реальная команда

3. Ресурсы, которыми должна обеспечиваться команда для успешной деятельности, - это:

- А) земельные ресурсы
- Б) человеческие ресурсы
- В) материальные ресурсы
- Г) поддержка со стороны организации

4. Характеристика команды высшего качества – это:

- А) высокий уровень навыков командной работы
- Б) ответственность каждого за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы
- В) отсутствие общих целей
- Г) разделение лидерства, ротация ролей
- Д) заинтересованность в личностном росте и успехе друг друга

5. *Процесс, при котором согласие и гармония проявляются в такой степени, что нежелательная информация умышленно игнорируется, - это:*

- А) групповое единство
- Б) сплоченность
- В) групповое мышление
- Г) коммуникативность

6. *Какие команды считаются эффективными?*

7. *Какие факторы влияют на эффективность работы в команде?*

8. *В чем причины неэффективной работы команды?*

9. *Какие существуют приемы оптимизации работы проектной команды?*

10. *Как оценивается эффективность команды?*

### **Рейтинг-контроль № 3**

1. *Представитель командной роли, который следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно, - это:*

- А) мыслитель
- Б) исполнитель
- В) доводчик
- Г) оценщик
- Д) формирователь
- Е) председатель

2. *Процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать задачи и достичь целей, - это:*

- А) планирование
- Б) развитие
- В) формирование
- Г) целеполагание

3. *Первоначальный этап планирования деятельности команды – это:*

- А) определение направлений достижений намеченной цели
- Б) плановая отчетность
- В) плановая деятельность
- Г) целеполагание

4. *Основные компоненты отчетов команды – это:*

- А) значимый результат
- Б) характеристика незавершенных позиций
- В) цель
- Г) задачи

5. *Характеристика команды высшего качества:*

- А) высокий уровень навыков командной работы
- Б) каждый несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы
- В) отсутствие общих целей
- Г) разделение лидерства. Ротация ролей

Д) заинтересованность в личном росте и успехе друг друга

6. *Что собой представляет система управления персоналом команды?*
7. *Какие существуют требования к менеджеру по персоналу в команде проекта?*
8. *Какие особенности поведения человека проявляются в команде?*
9. *В чем состоит специфика кадрового планирования команды?*
10. *Какие формы обучения рекомендуются для персонала команды?*

#### **Общее распределение баллов текущего контроля для студентов**

Рейтинг контроль №1	Тест 5 вопросов Развернутый ответ на 5 вопросов	До 10 баллов
Рейтинг контроль №2	Тест 5 вопросов Развернутый ответ на 5 вопросов	До 10 баллов
Рейтинг контроль №3	Тест 5 вопросов Развернутый ответ на 5 вопросов	До 15 баллов
Посещение занятий студентом		5 баллов
Дополнительные баллы (бонусы)		5 баллов
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы		15 баллов
Итого: До 60 баллов		

### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Способность, применяя системное мышление и деловую этику управлять человеческими ресурсами. Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС-5.3	Способность осуществлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества

ПКр-1	Способность к установлению профессиональных контактов и развитию профессионального общения, в том числе на иностранных языках	ПКр-1.2	Способность к установлению профессиональных контактов и развитию профессионального общения в процессе командообразования, в том числе на иностранных языках
-------	---	---------	---

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
УК ОС 3.3.	Использует способности вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Применяя системное мышление и деловую этику, правильно использует способности ролевой позиции в команде
УК ОС 5.3.	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	Уместно использует проявление толерантности в условиях межкультурного разнообразия общества
ПКр-1.2	Способность к установлению профессиональных контактов и развитию профессионального общения в процессе командообразования, в том числе на иностранных языках	Полноценно участвует в установлении профессиональных контактов и развитии профессионального общения в процессе командообразования, в том числе на иностранных языках

**4.3.3. Типовые контрольные задания или иные материалы (типичные оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

##### Вопросы к зачету с оценкой

1. Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта.
2. Структура плана управления человеческими ресурсами проекта.

3. Организационные диаграммы в управлении человеческими ресурсами проекта.
4. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте.
5. Квалификационные требования к участникам.
6. Матрица ответственности.
7. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом.
8. Инструменты набора команды.
9. Виртуальные команды.
10. Задачные роли команды проекта.
11. Процессные роли команды проекта.
12. Инструменты менеджера для развития команды.
13. Обучение членов команды.
14. Способы и проблемы мотивации в проектах.
15. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.
16. Жизненный цикл команды проекта.
17. Групповая динамика.
18. Виды лидерства в команде.
19. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.
20. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.
21. Наблюдение и обсуждение в управлении командой проекта.
22. Урегулирование конфликтов в команде проекта.
23. Журнал вопросов как инструмент разрешения конфликтов в команде.
24. Навыки межличностного общения в команде проекта.
25. Методы укрепления команды.
26. Принципы работы в команде.
27. Со-расположение как метод обучения и развития.
28. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта.
29. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды управления проектом.
30. Личностные особенности руководителя проектом.
31. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.
32. Виды конфликтов в проектных командах.
33. Причины возникновения конфликтов.
34. Формы поведения в конфликте.
35. Способы урегулирования конфликтов.
36. Профилактика конфликтов в проектных командах.

## **Шкала оценивания**

### **Критерии и шкала оценивания устного ответа на зачете с оценкой**

Следует придерживаться следующих *критериев* оценки знаний:

Оценка «отлично» выставляется в том случае, когда студент демонстрирует на высоком уровне знание различных научных воззрений и формирование навыков критического анализа. Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал; демонстрирует способность реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылаясь в ответе на значимые понятия теории коммуникации, первоисточники или актуальные исследования; поясняет утверждение на уместных примерах; уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме. Студент демонстрирует глубокое понимание вопроса и озвучивает возможные иные точки зрения на вопрос, подвергая их критическому осмыслению.

Оценка *«хорошо»* выставляется в том случае, если студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода; демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается. Обращается к понятиям, однако, не может полно показать их значимость для ответа на вопрос. Поясняет утверждение на уместных примерах; отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется в случае, когда студент излагает содержание билета поверхностно; демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла»; не выходит на уровень абстрактных понятий, нужных для анализа качества информации. Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки. Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность. Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту в том случае, если он излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса; не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода; не называет никаких альтернативных позиций по данному вопросу. Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки. Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса. Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.

### **Критерии и шкала оценивания эссе**

Студент получает оценку *«отлично»*, если в эссе соблюдается логичная структура с последовательным развитием тезиса. Аргументы прописаны полно, используется профессиональный язык, представлены адекватные иллюстрации к ним. Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция прозрачна и логична. Работа выполнена строго в рамках академического стиля письма, соответствует всем стандартам оформления учебных письменных текстов, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы, полностью соответствует заявленной теме. Суждения оригинальны, самостоятельны, интерпретации отличаются новизной.

Студент получает оценку *«хорошо»* в случае, если структура эссе логична, но аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны. Аргументы представлены полно, однако, профессиональный язык используется не всегда. Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция обладает ясностью и логикой. Работа написана в основном в рамках академического стиля письма, однако, есть элементы публицистического стиля. Работа соответствует большинству стандартов оформления учебных письменных работ, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы. Эссе в основном соответствует заявленной теме, есть одно или два незначительных отступления в сторону. Суждения в основном оригинальны, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.

Эссе заслуживает оценки *«удовлетворительно»*, если структура работы местами не логична, аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны. Аргумент не расписан, используются элементы профессионального языка, иллюстрации носят случайный характер. Присутствуют нарушения орфографических, пунктуационных, стилистических норм русского языка, что затрудняет понимание текста. Работа написана не в академическом стиле, однако содержит его элементы. Работа отклоняется от принятых стандартов оформления письменных учебных работ, библиография содержит значительное количество ошибок в оформлении списка литературы. Содержание работы в основном не

соответствует теме, однако, отдельные части ее соответствуют. Суждения следуют общепринятой позиции, однако, их обоснование самостоятельно, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется в случае, когда структура эссе местами не логична, аргументы в поддержку тезиса носят случайный характер. Аргументация в тексте отсутствует, профессиональный язык автором игнорируется. Текст содержит значительные и многочисленные отклонения от норм использования русского языка. Работа написана не в академическом стиле. Автор отступает от большинства стандартов оформления письменных учебных работ, библиография оформлена не по принятым правилам оформления списка литературы. Содержание работы не соответствует теме. Суждения следуют общепринятой позиции, отсутствует самостоятельное их обоснование, попытки самостоятельной интерпретации отсутствуют из-за ссылок на авторитеты.

#### **4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Современный мир – это мир новейших технологий, деловых переговоров и карьерного роста. В современном мире коммуникативные отношения достигают высокого уровня, поэтому способности создавать сильную команду уделяется большое значение, так как конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, деловой прагматизм, навыки сотрудничества.

В процессе преподавания дисциплины Командообразование используются как классические методы обучения (семинары, практикумы), так и различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, которые направлены на развитие творческих качеств студентов и на поощрение их интеллектуальных инициатив. Дисциплина Командообразование предполагает использование инновационных, активных и интерактивных технологий: опережающая самостоятельная работа, case-study, методы проблемного обучения, обучение на основе опыта, групповые дискуссии по актуальным вопросам, исследовательская работа и пр. Дисциплина Командообразование должна стимулировать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности, поэтому каждый раздел снабжен материалом для дальнейших размышлений, решения проблем конкретных ситуаций. После изучения каждой темы обучающийся получает возможность адекватно анализировать ту или иную ситуацию, находить выход из сложных конфликтов, добиваться желаемого результата.

В рамках данного курса используются такие активные формы обучения, как выполнение промежуточных тестов по итогам семинарских занятий, интерактивные формы – дискуссии по соответствующей тематике в рамках семинарского занятия, практические занятия с использованием кейсов и деловых игр.

Знание курса поможет студенту повысить интерес к профессиональной подготовке, изучению специальных дисциплин; получить навык самостоятельной работы в библиотеке с учебной и монографической литературой при подготовке к семинарским занятиям, тестам и практикумам.

##### **Работа с эссе**

*Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.*

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору получить навыки четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию,

использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. Мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. Мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

- *Вступление и заключение* должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
- Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается *целостность* работы.
- *Стиль изложения*: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.
- Внутренняя структура эссе может быть *произвольной*. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Главное в эссе – это наличие ярко обозначенного авторского «я» в размышлениях на заданную тему, присутствие четко выраженного отношения к волнующему вопросу. Эссе по дисциплине Командообразование может посвящаться сравнению нескольких концептуальных школ, в котором центральное место занимает субъективное мнение, которое не претендует на статус непреложной догмы.

Студентам предлагаются темы для написания эссе.

Работы оцениваются по трем направлениям:

- а) качество интерпретации позиции автора текста,
- б) глубина и оригинальность тезиса студента,
- в) ясность и логичность повествования.

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

Дисциплина Командообразование изучается на протяжении одного семестра и завершается сдачей зачета.

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются *семинарские и практические занятия*. В ходе семинарских занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к семинарским и практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы семинара;
- быть готовым к решению практической задачи.



По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад, эссе по теме семинара. В процессе подготовки к семинару студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

На *практических* занятиях осуществляется проработка содержания курса. При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой, рекомендуется конспектировать источники. Во время практических занятий возможна такая форма работы как устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия. Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Выступление предполагает самостоятельное, вдумчивое и свободное изложение материала. Важно помнить, что, выступая на занятии, студент обращается к группе, а не только к преподавателю. В свою очередь, остальные студенты должны осознавать важность вовлеченного участия в занятии, слушать, задавать вопросы выступающему, формулировать ответные реплики. По окончании занятия студенту рекомендуется повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для облегчения реализации этой задачи во время занятия рекомендуется делать пометки. В случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.

Тема *доклада (реферата)* выбирается студентом по согласованию с преподавателем. При этом важно учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата (доклада), имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы реферата (доклада) составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты исследований и т.п.).

*Реферат (доклад)* - это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Примерные этапы работы над рефератом (докладом):

- формулирование темы;
- подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 10);
- составление библиографии;
- обработка и систематизация информации;
- разработка плана;
- написание реферата (доклада);
- публичное выступление с результатами исследования.

*Требования к оформлению реферата*

Работа по углублённому изучению дисциплины может выполняться в виде проработки отдельных тем исследований и представления полученных результатов устно или в виде эссе, доклада с презентацией. Тему для углублённого изучения студент выбирает из приведенного списка.

По согласованию с преподавателем студент может выполнять углублённое изучение темы, связанной с его профессиональной деятельностью.

Цель написания реферата – научить студентов самостоятельно применять полученные знания для комплексного решения конкретной научно-практической задачи.

Подготовка реферата способствует:

- развитию творческих способностей на основе самостоятельного проведения научных исследований по изучаемой дисциплине, умению самостоятельно мыслить, делать выводы и обобщения;

- привитию навыков в самостоятельной работе со справочной, научной и специальной литературой, получения необходимой информации через сеть Internet;
- формированию навыков в оформлении научных исследований по конкретной тематике.

Реферат выполняется студентами самостоятельно и является промежуточной аттестацией обучающихся, чтобы определить степень достижения учебных целей по учебной дисциплине. Реферат должен содержать 12-15 страниц машинописного текста на листе формата А4. Шрифт: Times New Roman, обычный, размер 12. Поля: верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, левое – 2,5 см, правое – 1,5 см.

Выравнивание – по ширине, первая строка (абзац) – отступ на 1,25 см, межстрочный интервал – одиночный.

Реферат должен содержать следующие элементы:

1. Титульный лист установленной формы с указанием кафедры и фамилии руководителя.
2. Содержание.
3. Обозначения и сокращения.
4. Введение.

Во Введении отражается актуальность темы. При этом указываются: проблема, в рамках которой выполняется реферат, и характеризуется ее современное состояние (анализируется предметная область); основная цель реферата и частные задачи, решаемые в нем; структура и объем реферата.

5. Анализ проблемы (из различных источников).
6. Возможные направления решения проблемы (описание тех или иных процессов и т. п.).
7. Заключение.

*Эссе* представляет собой небольшую, свободного изложения письменную творческую работу, выражающую мнение автора о сущности проблемы. В устной форме подготовленный материал может быть изложен на практическом занятии. Тема эссе может быть выбрана студентом как из предлагаемого и рекомендованного преподавателем перечня, так и самостоятельно. Тема эссе может быть предложена студентом, исходя из его желания и научного интереса. Написание эссе осуществляется самостоятельно путем творческого изложения изученных научных материалов. Важным элементом оформления эссе является корректное указание ссылок на источники использованного материала, информации и приведенных цитат.

*Групповая дискуссия (диспут)* - это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах. Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе, умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность быстро оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы. Семинар-дискуссия может содержать элементы «мозгового штурма», в котором участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они и будут обсуждаться и развиваться, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.

*Кейс* - (от англ. case) — это описание конкретной ситуации или случая в какой-либо сфере: социальной, экономической, медицинской и т. д. Как правило, кейс содержит не

просто описание, но и некую проблему или противоречие и строится на реальных фактах. Соответственно, решить кейс — это значит проанализировать предложенную ситуацию и найти оптимальное решение.

**Решение кейсов состоит из нескольких шагов:**

- 1) исследования предложенной ситуации (кейса);
- 2) сбора и анализа недостающей информации;
- 3) обсуждения возможных вариантов решения проблемы;
- 4) выработки наилучшего решения.

Казалось бы, все просто. На самом деле существует несколько подводных камней, способных озадачить участников, впервые имеющих дело с кейсами.

**Во-первых**, кейс не имеет правильного ответа. Оптимальное решение может быть одно (при этом оно не всегда может быть реализовано в реальной ситуации), а вот эффективных решений — несколько.

**Во-вторых**, вводные кейса могут противоречить друг другу или постоянно меняться. Кейс строится на реальных фактах и имитирует настоящую жизненную ситуацию, а в жизни не раз приходится сталкиваться с подобными проблемами.

**В-третьих**, как правило, кейсы решаются в условиях ограниченного времени. В бизнесе редко есть возможность выяснить все детали и иметь перед глазами полную картину.

Поскольку цель кейса — обучение и/или проверка конкретных умений, в него закладывается комплекс знаний и практических навыков, которые участникам нужно получить, а также устанавливается уровень сложности и дополнительные требования.

**6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине Командообразование**

**6.1. Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450229> (дата обращения: 04.01.2021).

2. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/451359> (дата обращения: 04.01.2021).

3. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/449791> (дата обращения: 04.01.2021).

4. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450458> (дата обращения: 04.01.2021).

## 6.2. Дополнительная литература

1. Адизес Ицхак. Размышление о менеджменте / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. М. Ишковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 368.
2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/451300> (дата обращения: 04.01.2021).
3. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/448310> (дата обращения: 04.01.2021).

## 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение «Организация самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа РАНХиГС от 11 мая 2016 г. № 01-2211; от 1 сентября 2017 г. № 02-539)

## 6.4. Интернет-источники

1. ЭБС «IPRbooks» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
2. ЭБС «Юрайт» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--urait-.html>
3. ЭБС «Лань» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html>
4. Elibrary компании ProQuest <http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>
5. <http://biznes-etiket.ru/etika.html><sup>[SEP]</sup>
6. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) (Портал iteam – технологии корпоративного управления)

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная

библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора. Требования к программному обеспечению общего пользования: Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

Для изучения учебной дисциплины «Психология управления» в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 41.03.05 «Международные отношения» используются:

**Учебная аудитория для занятий лекционного типа** оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет).

**Учебная аудитория для занятий семинарского типа:** оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет).

**Помещения для самостоятельной работы обучающихся:** оснащены специализированной мебелью (парты, стулья) техническими средствами обучения (персональные компьютеры с доступом в сеть интернет и обеспечением доступа в электронно-информационную среду университета, программным обеспечением).

*Информационно справочные системы:*

№№	Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС IPRBOOKS	Электронно-библиотечная система: учебная и научная литература по всем направлениям обучения. .	<a href="https://lib.ranepa.ru">https://lib.ranepa.ru</a>
3.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru	Поиск по рефератам и полным текстам статей, опубликованных в российских и зарубежных научно-технических журналах.	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>

4.	ЭБС издательства «Юрайт»	Электронно-библиотечная система, коллекция электронных версий книг.	<a href="http://www.biblio-online.ru/">http://www.biblio-online.ru/</a>
5.	ЭБС издательства «Лань»	Электронно-библиотечная система, электронные книги, учебники для ВУЗов.	<a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>
6.	ЭБС Znanium	Электронно-библиотечная система. Учебная и научная литература по всем направлениям обучения..	<a href="https://lib.ranepa.ru">https://lib.ranepa.ru</a>