

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»

Проректор по учебной работе

В.В. Идрисова

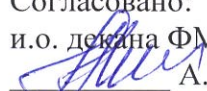
« 15 » 07 2021г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Современные методы управления командой»

Согласовано:

и.о. декана ФМБ

 А.А. Никитенко

« 15 » 07 2021г.

Москва 2021

Разработчик(и) программы:

Коллектив авторов под руководством проректора по учебной работе
к.э.н. Идрисовой В.В.

Рецензент программы:

к.пс.н. Виттенбек Н.В., доцент кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общая характеристика программы.....	4
1.1.	Цель и задачи реализации.....	4
1.2.	Нормативная правовая база.....	4
1.3.	Планируемые результаты обучения.....	5
1.4.	Категория слушателей.....	7
1.5.	Формы обучения и сроки освоения.....	7
1.6.	Период обучения и режим занятий.....	7
1.7.	Документ о квалификации.....	7
2.	Содержание программы.....	8
2.1.	Календарный учебный график.....	8
2.2.	Учебный план.....	9
2.3.	Рабочие программы дисциплин.....	10
2.3.1.	Структура и содержание программы.....	10
2.3.2.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей.....	13
2.4.	Задание для самостоятельной работы.....	13
2.5.	Вопросы для самоконтроля.....	16
3.	Программа итоговой аттестации.....	16
3.1.	Формы и объем итоговой аттестации.....	16
3.2.	Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям.....	16
3.3.	Примерные вопросы для проведения итоговой аттестации.....	17
3.4.	Критерии оценивания на итоговой аттестации.....	18
4.	Организационно-педагогическое обеспечение.....	19
4.1.	Кадровое обеспечение.....	19
4.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение.....	19
4.3.	Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	21

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации

Целью программы является формирование компетенций в области навыков работы с командой в современном мире для достижения результатов за короткий промежуток времени

Задачи образовательной программы:

- Обучить определять стиль управления и применять его в рабочих ситуациях, чтобы усилить свою команду и достигать высоких результатов.
- Познакомить с принципами формирования команды.
- Показать, как управлять разными поколениями сотрудников, чтобы выстроить эффективную работу с своим отделом или командой.
- Ознакомить с гибкими методиками Scrum Kanban.
- Обучить управлять удаленными сотрудниками.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
4. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
5. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
6. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"
7. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент"
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. N 609н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства"

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.1.

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих высшее образование

Универсальные, профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) УК, ПСК и ПК			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ОПК-4М - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд; значения групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду; основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде; организационных условий эффективной командной деятельности;	развивать свою экспертизу; применять практические методы работы; раскрывать суть проблемы; взаимодействовать с людьми; управлять командой учитывая стадию ее развития; подбирать состав команды для продуктивной работы; построения высокоэффективной команды;	применения командного подхода в решении проблем; развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования, мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.
ОПК-3М - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	основ управления конфликтами; инструменты повышения личной эффективности; принципы ассертивного поведения; 5 факторов построения высокоэффективной команды; Управление проектами: Agile, Scrum, Kanban; Особенности управления представителями разных поколений;	руководить людьми; мыслить позитивно; реализовывать поставленные задачи; управлять персоналом;	управления ресурсами; принятия решений в условиях неопределенности; решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;

**Планируемые результаты обучения по модулю
для слушателей, имеющих среднее профессиональное образование**

Универсальные и профессиональные компетенции УК, ПСК и ПК			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
УК-4Мб - Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	различий между рабочей группой и командой; организационных условий эффективной командной деятельности; основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд;	разбираться в информации; фиксировать факты; проверка качества и анализ данных; развивать свою экспертизу; применять практические методы работы; раскрывать суть проблемы; генерировать идеи; информировать, четко формулировать, стимулировать идеи; управлять командой учитывая стадию ее развития; подбирать состав команды для продуктивной работы; построения высокоэффективной команды;	выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности; применения командного подхода в решении проблем; развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования, мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.
УК-3Мб - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	стратегии вовлечения заинтересованных сторон; модели эффективного поведения в переговорах; 5 факторов построения высокоэффективной команды; Управление проектами: Agile, Scrum, Kanban; Особенности управления	принимать продуктивные решения; руководить людьми; мыслить позитивно; формировать конкретные цели; реализовывать поставленные задачи. управлять персоналом; вести переговоры в сложных ситуациях;	управления ресурсами; проведения деловых переговоров; принятия решений в условиях неопределенности; решения сложных управленческих задач в

	представителями разных поколений;	управление конфликтными ситуациями; выбирать стратегии решения конфликтов в зависимости от ситуации.	профессиональной деятельности; разработки стратегии.
--	-----------------------------------	---	---

1.4. Категория слушателей

Руководители и специалисты предприятий и организаций всех форм собственности.

На программу принимаются:

- лица, имеющие оконченное среднее профессиональное (диплом о СПО) или высшее образование (диплом бакалавра, специалиста или магистра);
- лица, получающие среднее профессиональное (обучающиеся колледжей) или высшее образование (студенты бакалавриата или специалитета).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы: 72 академических часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Срок обучения составляет 1 месяц.

1.7. Документ о квалификации

При успешном освоении программы выдается:

- Слушателям, имеющим оконченное высшее или среднее профессиональное образование, - Удостоверение о повышении квалификации установленного образца Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России);
- Слушателям, получающим высшее или среднее профессиональное образование, - Сертификат ВАВТ Минэкономразвития России (после завершения обучения в бакалавриате или на СПО дополнительно выдается удостоверение о повышении квалификации).

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

СР – самостоятельная работа;

ИА – итоговая аттестация.

Календарный учебный график

Период обучения
1 месяц
<i>УЗ, СР, ИА</i>

Таблица 3

2.2. Учебный план

№	Наименование дисциплины	Трудоемкость, час	Количество часов										Форма контроля
			Контактная работа			ЭО, ДОТ				Самост. работа			
			всего	в том числе		всего	в том числе						
				лекции	практические		лекции	практические					
1.	5 факторов построения высокоэффективной команды (5F)	22	2	0	2	10	2	8	10				
2.	Гибкое управление проектами: Agile, Scrum, Kanban	6	0	0	0	6	2	4	0				
3.	Классический проектный менеджмент	6	0	0	0	6	2	4	0				
4.	Команда и лидер в ней: современные подходы	4	4	2	2	0	0	0	0				
5.	Особенности управления представителями разных поколений	12	0	0	0	10	2	8	2				
6.	Ситуационное руководство командой исполнителей	16	2	0	2	10	2	8	4				
7.	Управление удаленными командами	4	0	0	0	2	2	0	2				
8.	Итоговая аттестация	2	0	0	0	2	0	2	0				
	ИТОГО	72	8	2	6	46	12	34	18	зачет			

2.3. Рабочие программы дисциплин

2.3.1. Структура и содержание программы

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Контактная работа по видам занятий		Результат
		Лекции	Практические занятия	
1.	5 факторов построения высокоэффективной команды (5F)	Что такое команда? Зачем развивать высокоэффективные команды. Глобальные тренды. Как развивать высокоэффективные команды? Какова роль лидера в процессе развития высокоэффективных команд?	Формирование плана действий необходимых для развития своей команды по каждому из факторов модели 5F Ранжирование по степени свой силы 5 факторов модели 5 F для своей команды в порядке убывания Формирование плана последовательного развития модели 5 F для своей команды	Понимание, что такое команда и командные эффекты Понимание видов команд Понимание применения модели команды 5F Понимание, когда команда готова к развитию Понимание лидерства в VUCA –мире Понимание мировых трендов Понимание стадий развития группы Понимание модели групповой динамики Понимание задач лидера на каждом этапе Понимание, какие этапы проходит команда на пути своего становления
2	Гибкое управление проектами: Agile, Scrum, Kanban	Развитие проектного менеджмента и концепция MVP Agile Manifesto Scrum Спринты, backlog продукта, backlog спринта Scrum Ежедневный scrum, диаграмма сгорания задач	Построение ежедневного Scrum Планирование каскадного управления проектами Построение Диаграммы сгорания задач Формирование канбан-доски	Понимание ключевых факторов стратегий в современном мире Понимание концепции MVP Понимание ключевых положений Agile HR – концепции

		Канбан-доска Когда внедрять Agile		Понимание основной ценности Agile Понимание Agile Manifesto и его основополагающих принципов
3	Классический проектный менеджмент	Основные термины и определения проектного управления Проектный треугольник Фазы и функциональные области проекта Фаза инициации проекта Фаза планирования проекта управление содержанием Фаза планирования проекта -управление временем Диаграмма Ганта Фаза планирования проекта- Управление командой Фаза планирования проекта -Управление рисками Фаза завершения проекта Корпоративный стандарт управления проектами (КСУП)	Определение фаз и функциональных областей проекта Построение Диаграммы Ганта	Понимание проектного управления Понимание построения проектного треугольника Понимание структуры итогового отчета по проекту Понимание в каких отраслях исторически развивалось современное управление проектами Понимание аспектов стандарта управление проектами (КСУП)
4	Команда и лидер в ней: современные подходы	Понятие лидер и лидерство Теории лидерства Характеристики лидерства Методы влияния лидера	Формирование отличий между менеджером и лидером Анализ этапов развития группы Управление «Киприотский автомобиль» Видекейс 1	Понимание лидера и его основных характеристик Понимание методов влияния лидера Понимание стилей лидерства Д. Голману Понимание что такое групповая динамика и

		Модель и стили лидерства Базовые элементы команды Групповая динамика по К. Левину Модель формирования развития команды Модель DISC Командные роли	Видеокейс 2 Видеокейс 3 Видеокейс 4 Упражнение «Тест на определение командных ролей» Упражнение «Мои командные роли»	этапов развития группы Понимание факторов поведения Понимание командных ролей
5	Особенности управления представителями разных поколений	Введение в теорию поколений Анализ поколений: молчаливое поколение и поколение беби-бумеров Анализ поколений: поколение х и поколение у Цикличность теории	Определение принадлежности к конкретному поколению и описание соответствия характеристикам Упражнение «Совпадение ценностей» Упражнение «Мотивация поколений в работе» Упражнение «Сопоставительный анализ поколение»	Понимание теории поколений Понимание профиля каждого поколения Понимание ценностей, которые присущи поколениям Понимание цикличности смены поколений Понимание особенностей и различий представителей поколений
6	Ситуационное руководство командой исполнителей	Что такое руководство? Управленческое воздействие Руководство и власть. Оптимальный стиль руководства Применение ситуационного руководства	Упражнение «Что я делаю, когда руковожу другими?» Упражнение «Оптимальный подчиненный» Кейсы - задания	Понимание места руководства в управленческом цикле Понимание стилей руководства Понимание в чем выражается результат управленческого воздействия Понимание отличия руководства от власти Понимание какой стиль подходит разному уровню руководителей Понимание готовности сотрудника к

				самостоятельному выполнению задач
7	Управление удаленными командами	Роли капитана и участников команды Как обеспечить вовлечение и мотивацию всех участников команды? Эффективные совещания онлайн Полезные технологии для работы распределенной командой Резюме: большая пятерка побед	Составление своего плана задач в Trello Упражнение «Задание в Miro»	Понимание основных задач и сложностей диагностики лидера Понимание этапов построения плана коммуникаций Понимание управления потоком задач Понимание способов мотивации и вовлечения участников команды

2.3.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. 5 факторов построения высокоэффективной команды (5F)	Изучение материалов курса. Задание – кейс 1 Изучить ситуацию и ответить на вопросы используя инструменты и методики курса.
2. Особенности управления представителями разных поколений	Изучение материалов курса. Задание – кейс 2 Изучить ситуацию и ответить на вопросы используя инструменты и методики курса.
3. Ситуационное руководство командой исполнителей	Изучение материалов курса. Задание – кейс 2 Изучить ситуацию и ответить на вопросы используя инструменты и методики курса.
4. Управление удаленными командами	Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Задание на самостоятельное создание стратегии своего предприятия.

2.4. Задание для самостоятельной работы

КЕЙС 1

Исходная ситуация: Василий Петров - молодой, прогрессивный руководитель в крупной организации. Компания занимается разработкой информационных систем для организаций госсектора и коммерческих организаций, с преобладанием государственной собственности в их

уставном капитале. Василий занимается проектами по инновациям и информатизации и зарекомендовал себя как ответственный и вдумчивый сотрудник.

В связи с реорганизацией компании назрела необходимость перевода 80% сотрудников (а это около 500 человек) на удаленный вариант работы. Большинство из них работало до настоящего времени в формате регулярного менеджмента, вышестоящий руководитель каскадирует задачи, а нижестоящие либо их выполняют, либо каскадируют их своим подчиненным для исполнения. Однако, предполагается, что в дальнейшем все задачи будут объединяться в проекты и нынешние отделы будут преобразованы в проектные группы.

Василий был назначен руководителем этого амбициозного проекта по организации работы в новом проектном режиме, более того он получил картбланш в виде «необходимого» бюджета и времени «достаточного для качественной реализации проекта» - так сказал Председатель совета директоров.

Василий с энтузиазмом взялся за работу, он же прекрасно знал, что все начинается со сбора команды! Люди – это основное условие успешной реализации задач.

Первое, что сделал Василий, сформулировал список задач. И вот что получилось:

- Набрать нужных людей
- Написать правила взаимодействия
- Сделать мобильное приложение для проектных команд
- Отчитаться о реализации перед Советом директоров

Василий хорошо знал большинство лучших программистов, тестировщиков и системных аналитиков в родной компании. Он с легкостью набрал людей, самых подходящих на его взгляд, тех, кто был настоящими специалистами и лидерами в своей функции, всего 12 человек.

После первого собрания все радостно принялись за работу и очень позитивно восприняли возможность работать удаленно. Василий был счастлив, он был уверен в успехе.

Прошел месяц и Василий, который предоставил практически полную автономию своим людям, назначил очередное собрание, разослав напоминание на электронные адреса. Каково же было его удивление, когда к назначенному времени на собрании было всего 3 человека, включая его самого!

После нескольких телефонных звонков Василий понял, что что-то пошло не так... большинство программистов оказывается вообще не приступили к работе, а двое системных аналитиков «не нашли общего языка» и занимаются параллельными одинаковыми задачами. Тестировщики, пришедшие на собрание заявили Василию, что они по-прежнему сидят без работы и не готовы участвовать «в ЭТОМ». Василий взял тайм-аут на размышления, но они были прерваны звонком Председателя совета директоров. Председатель потребовал от Василия представить результаты – аргументация была связана с тем, что время начало поджимать и клиенты начали выставять рекламации, удаленные «команды» абсолютно во всех проектах сорвали сроки.

Задание:

1. Проанализируйте кейс и определите, какие действия Василия были ошибочны.
2. Сформулируйте, каким образом должна была организована работа по реализации проекта.
3. Какие инструменты и на каких этапах целесообразно было использовать?

КЕЙС 2

Исходная ситуация: Степан Дронов работает в молодой, быстро развивающейся фирме. Еще три месяца назад это был стартап, состоящий из 4 единомышленников, в числе которых был и Степан –

инженер электронщик. Молодые энтузиасты разработали уникальный 3D-принтер, который в 1,5 раза быстрее и экономичнее существующих аналогов не только в России, но и за рубежом.

Пришло время выводить продукт на рынок и на совещании основателей было принято решение, что каждый из участников берет по одному направлению и набирает под себя команду для реализации целей.

Степан прежде никогда не руководил большими командами, а ему досталось направление, связанное с производством. А здесь и поиск производственных мощностей, и опытных производственников, и непосредственно рабочих в цех. Хорошей новостью стало то, что отец одного из со-основателей Аркадий Никифорович оказывается инженер, который еще в 60-е годы, будучи студентом активно развивал «производственные системы» на Урале. Он, конечно, человек зрелый и не совсем приветливый, но опыта у него точно не отнять.

Степан стал изучать записную книжку в телефоне и выписывать имена всех, кто мог бы пригодиться в его новой команде. Там были и однокурсники, и даже те, с кем он учился в матклассе в Ижевске. Конечно, они все были только в начале профессионального пути (большинству из них около 23-25 лет), но точно интересующиеся всем новым и готовые работать за идею.

Для создания высокотехнологичного производства, конечно, не достаточно одного энтузиазма, нужен опыт. Степан это прекрасно понимал. Физически производство должно расположиться в Калуге, поблизости есть необходимая инфраструктура, довольно близко к потенциальным рынкам сбыта.

Необходимые трудовые ресурсы тоже в достаточном количестве, местное население с удовольствием подключается как к разовым работам, так и много желающих работать на постоянной основе.

В первую очередь Степан привлек в команду Аркадия Никифоровича, благо он живет, как и Степан в Москве. Аркадий Никифорович сторонник порядка и четкости, в силу возраста он не очень ориентируется в быстроменяющихся условиях и быстро теряет интерес к непонятным вещам.

На всякие коммуникационные задачи Степан пригласил Лёню, своего однокашника из Ижевска – он специалист в Битрикс и других всяких аналогичных системах. Лёня тихий, спокойный, вдумчивый, не любит спешки, всегда имеет свое собственное мнение. Он классный специалист и любит разбираться в деталях.

Саша Гаврюшин, однокурсник Степана уже 2 года успешно работает, как рекрутер в одной из фирм Тольяти и Степан убедил его присоединиться к его команде в качестве исполнительного директора. Саша веселый, улыбчивый, энергичный и слегка непоследовательный человек с кучей знакомств в разных сферах. Он любит свою работу и делает ее хорошо.

Снежана, жена одного из партнеров, очень активная, прямолинейная и всегда добивающаяся результата молодая женщина с радостью приняла предложение стать лидером в задаче поиска финансирования проекта и привлечения потенциальных инвесторов из смежных отраслей. Она привыкла принимать быстрые решения, ей важно признание и уважение, к сожалению, она практически не имеет опыта взаимодействия со статусными партнерами. Кроме того, она достаточно обидчива.

На настоящий момент в команде находятся только эти 5 человек, для первого этапа Степану показалось этого вполне достаточно.

Задание:

1. Проанализируйте кейс и перечислите, какие коммуникативные инструменты целесообразно использовать для эффективного функционирования команды Степана.

2. Сформулируйте, какие ценности, с точки зрения Теории поколений присущи членам команды и, как следствие, необходимо учесть Степану при формировании задач.
3. Какой из стилей взаимодействия будет предпочтителен при взаимодействии с каждым из членов команды и почему?

2.5. Вопросы для самоконтроля

1. В чем отличия группы от команды?
2. Какие существуют виды команд?
3. Что такое модель команды 5F
4. Как командная работа влияет на способность адаптироваться к изменениям?
5. Что такое Модель групповой динамики?
6. Какие задачи лидера на каждом этапе?
7. Каковы ключевые положения Agile HR-концепции?
8. В чем основная ценность Agile?
9. Что такое "проектный треугольник"?
10. Какие поколения существуют?
11. Какие особенности и различия представителей поколений?
12. Что такое руководство?
13. Каково место руководства в управленческом цикле?
14. В чём выражается результат управленческого воздействия?
15. Чем отличается цель от задачи?
16. Чем отличается руководство и власть?
17. От чего зависит выбор оптимального стиля руководства?
18. Как определить готовность сотрудника к самостоятельному выполнению задачи?
19. Какие действия руководителя формируют готовность сотрудника к самостоятельному выполнению задачи?

3. Программа итоговой аттестации

3.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде теста (10 вопросов с вариантами ответа).

Формой контроля при проведении итоговой аттестации является тест.

На итоговую аттестацию выделено 2 часа.

3.2. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

Итоговая аттестация в виде тестирования проводится одновременно для всех слушателей группы.

Экзаменационное задание включает в себя вопросы с вариантами ответов. Слушателю необходимо выбрать из предложенных вариантов правильный/правильные ответы.

Критерии оценивания доводятся до слушателей заранее, до начала итоговой аттестации.

Результаты итоговой аттестации должны быть доведены до слушателей не позднее чем через два дня после его проведения.

3.3. Вопросы для проведения итоговой аттестации

1. К какому поколению относятся люди, рожденные в 2004-2023 гг?
 - А. Бэби-бумеры
 - Б. Поколение Y
 - В. Поколение X
 - Г. Поколение Z
2. К какому виду команд относится команда, собранная для решения частной задачи (краткосрочной и, как правило, не относящейся к функциональным обязанностям участников)?
 - А. Проектная команда
 - Б. Функциональная команда
 - В. Команда под задачу
 - Г. Управленческая команда
3. Что способствует повышению активности работы удаленных участников на совещаниях/встречах?
 - А. Придерживаться четкого графика встреч, включать камеры и обсуждать по очереди
 - Б. Подключаться ко встречам по возможности, выключать камеры и звук
 - В. Использовать менеджер задач только для фиксации результатов работы
4. Откуда берется оптимальный руководитель?
 - А. За счет развития некоторых черт личности
 - Б. Таким рождается
 - В. Через использование определенных форм воздействия
5. Можно ли игнорировать одну из вершин треугольника или две?
 - А. Можно, если есть деньги
 - Б. Нельзя
 - В. Одну можно, две нельзя
 - Г. Можно, главное - делать это сознательно, в соответствии с ожиданиями заказчиков и тенденциями во внешней среде
6. Как обеспечить вовлечение и мотивацию всех участников команды?

- А. Дать возможность сформулировать цели и задачи самим, не использовать контроль, проверка результатов только по окончании выполнения задачи
 - Б. Выработать значимые цели вместе с участниками, помочь разобраться с технологиями, проявлять понимание и эмпатию
 - В. Максимально вовлечь всех в работу, увеличить нагрузку, контролировать на каждом шагу
7. К какому поколению относятся люди, рожденные в 1963-1983 гг?
- А. Поколение Y
 - Б. Бэби-бумеры
 - В. Поколение X
 - Г. Поколение Z
8. Из чего складывается проявленная готовность приступить к самостоятельному решению задачи?
- А. Проявленные годность + настрой к выполнению задачи
 - Б. Проявленные годность + осмысление к выполнению задачи
 - В. Проявленные осмысление + настрой к выполнению задачи
9. Что из перечисленного не является фактором высокоэффективной команды?
- А. Цель
 - Б. Лидер
 - В. Мотивация
 - Г. Внешняя среда
10. Основная ценность Agile в том, что эта методология позволяет...
- А. Быстрее выводить продукты на рынок, точнее удовлетворять изменяющиеся потребности клиентов
 - Б. Работать в более творческой и комфортной атмосфере, эффективнее управлять талантами
 - В. Экономить ресурсы
 - Г. Добиваться большей прозрачности и управляемости

3.4. Критерии оценивания на итоговой аттестации

Процент верных ответов	Оценка	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их

		самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

4. Организационно-педагогическое обеспечение

4.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом ВАВТ Минэкономразвития России, а также привлеченными экспертами, преподавателями-практиками, бизнес-консультантами.

Таблица 4

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное ¹ место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы	
				Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)
Маневский Федор Сергеевич	СПбГУ, факультет психологии, кафедра медицинской психологии и психофизиологии, психолог-преподаватель	Индивидуальный предприниматель	23 года	20	11

4.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

Основная литература:

1. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
2. Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров : учебное пособие / М.Л. Асмолова. - 3-е изд. - Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 248 с. - (Президентская

¹Основное место работы - штатный, внутренний совместитель;
Дополнительное место работы - внешний совместитель, почасовая оплата труда.

- программа подготовки управленческих кадров). - ISBN 978-5-369-01543-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078329> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
3. Вилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / Майкл Вилкинсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
 4. Встань и скажи! 10 уроков по публичным выступлениям. Н.В. Зверева. - Манн, Иванов и Фербер, 2018.
 5. Кристин Комафорд SmartTribes. Как команды становятся успешными вместе / Тортунова Е., перевод на русский язык, Эскмо, 2017
 6. Кроль Л. Эмоциональный интеллект лидера / Леонид Кроль. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
 7. Круз К. Сильные лидеры нарушают правила: Нестандартные принципы управления командой и бизнесом / Кевин Круз; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
 8. Как мотивировать, одним словом, Н.А. Титова. –М: Эксмо, 2017.
 9. Лементуева, Л. В. Публичное выступление: теория и практика: Пособие / Лементуева Л.В. - Вологда:Инфра-Инженерия, 2016. - 128 с.: ISBN 978-5-9729-0130-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/760242> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 10. Линдси МакГрегор, Нил Доши Как мотивировать команду на удалёнке / Линдси МакГрегор, Нил Доши. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
 11. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 12. Непряхин Н. Как выступать публично: 50 вопросов и ответов / Никита Непряхин. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017
 13. Обухова, Г. С. Основы мастерства публичных выступлений, или Как научиться владеть любой аудиторией (практические рекомендации) : практич. пособие / Г.С. Обухова, Г.Л. Климова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. — 72 с. - ISBN 978-5-00091-633-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987259> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 14. Откровения оратора. Скотт Беркун. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
 15. Тренинг публичных выступлений, Е.В. Камнева, М.В. Полевая. – М: Прометей, 2018.
 16. Харизматичный оратор: руководство к курсу «Словесная импровизация», С.А.Шипунов. - М.: Университет Риторики и ораторского мастерства, 2018
 17. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удалёнке / Шароватов Юрий Михайлович. — М.: Альпина Паблишер.
 18. Шервин Д. Как создать настоящую команду: Алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы / Дэвид Шервин, Мэри Шервин; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

Дополнительная литература

19. Из статьи М. Долгова, Е.Доценко, С. Зверева, А. Нефедова - Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации, Управление персоналом, СПб, №12, 2017.
20. Долгов М., Марковская И., Шингаев С. Глобальные тенденции и российская практика,

2017

21. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач, Нірро, 2018.
22. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. – Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд). - СПб.: Речь, 2018.
23. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров, Нірро, 2018.
24. Коллинз Джим. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб.: СШЭ, 2020.
25. Блэнчард Кен. Одноминутный менеджер. Самые практичные техники менеджмента. – Минск: Попурри, 2017.

Перечень Интернет ресурсов

- Геометрия команды, создающая энергию <https://team5f.ru/team5fbook>
- Магазин Института консультирования и системных решений <https://iksr24.ru>

4.3. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронное учебное пособие, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
---	--

Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).
WebofScience Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).
Polpred.com Обзор СМИ. Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.