

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«КРЫМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВ И ТУРИЗМА»
(ГБОУ ВО РК «КУКИИТ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности**

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель председателя учебно-методического
совета ГБОУ ВО РК «Крымский
университет культуры, искусств и
туризма»

А.Ю. Микитинец
протокол УМС от 20.04.2026г. №5



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.18 ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Направление подготовки

51.03.03 Социально-культурная деятельность

Профиль

Менеджмент социально-культурной деятельности

Квалификация Бакалавр

Форма обучения

очная/заочная

Нормативный срок освоения

Основной профессиональной образовательной программы 4/5 года

Симферополь, 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.В.18 Формирование и управление командой разработана для обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность.

Программа составлена в соответствии с Основной профессиональной образовательной программой, утвержденной Ученым советом ГБОУ ВО РК «КУКИИТ» протокол от 21.04.2026г. № 4, разработанной на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 декабря 2017 г. №1179.

Рабочая программа дисциплины разработана:
кандидат экономических наук, доцент
кафедры туризма, менеджмента и
социально-культурной деятельности _____ /С.Д. Димитриева/

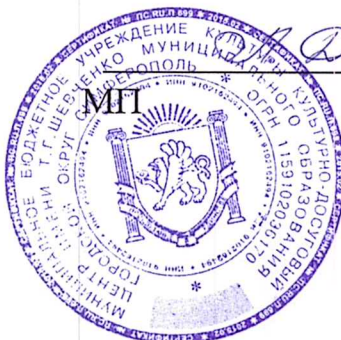
Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности протокол от 30.03.2026г. №8

Заведующий кафедрой _____ /Э. Э. Ибрагимов /

Представители работодателя:

Муниципальное бюджетное учреждение культуры
культурно-досуговый центр им. Т.Г. Шевченко
муниципального образования
городской округ Симферополь

Директор _____ /Л. В. Дроздова/



1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

Цель изучения дисциплины – теоретических и прикладных аспектов формирования и управления командой, а также формирование у обучающихся знаний и навыков личной и командной эффективности.

Задачи дисциплины:

- *подготовить* обучающихся к использованию полученных знаний и умений в своей практической деятельности;
- *сформировать* у обучающихся комплекс знаний, умений и навыков для эффективного формирования и управления командой;
- *приобщить* к использованию технологий формирования и управления командой;
- *дать представление* о научных основах формирования и управления командой, об их роли и значении в будущей профессиональной деятельности.

Общая трудоёмкость дисциплины для очной и заочной форм обучения составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Для очной формы обучения аудиторные занятия – 90 часов, самостоятельная работа – 18 часов, промежуточная аттестация – зачет с оценкой.

Для заочной формы обучения аудиторные занятия – 42 часа, самостоятельная работа – 62 часа, промежуточная аттестация – 4 часа.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность

Шифр и содержание компетенции	Индекс индикатора компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора компетенции)	Знать	Уметь	Владеть
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает основные концепции, принципы, методы и подходы осуществления социального взаимодействия и построения эффективной командной работы.	Раздел 1. Теоретические основы формирования команды Раздел 2. Управление развитием команды	основные концепции, принципы, методы и подходы осуществления социального взаимодействия и построения эффективной командной работы в учреждениях СКД		
	УК-3.2. Умеет определять свою роль в команде и выполнять обозначенные	Раздел 1. Теоретические основы формирования		определять свою роль в команде учреждений СКД и выполнять обозначенные	

	функции; осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	ния команды Раздел 2. Управление развитием команды		функции; осуществлять социальное взаимодействие в коллективе учреждений СКД и реализовывать свою роль в команде.	
	УК-3.3. Владеет навыками координации общих действий для достижения целей команды; социального взаимодействия и реализации своей роли в команде.	Раздел 1. Теоретические основы формирования команды Раздел 2. Управление развитием команды			навыками координации общих действий для достижения целей команды учреждения СКД; социального взаимодействия в коллективе учреждений СКД и реализации своей роли в команде.
ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности	ПК–1.1. Знает общую теорию и технологии менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Теоретические основы формирования команды Раздел 2. Управление развитием команды	общую теорию и технологии менеджмента и маркетинга учреждений социально-культурной деятельности		
	ПК–1.2. Умеет осуществлять организацию деятельности учреждения культуры в целом и его подразделений на основе базовых технологий менеджмента и маркетинга; принимать обоснованные управленческие решения в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Теоретические основы формирования команды Раздел 2. Управление развитием команды		осуществлять организацию деятельности учреждения культуры в целом и его подразделений на основе базовых технологий менеджмента и маркетинга; принимать обоснованные управленческие решения для управления командой учреждения социально-культурной деятельности	
	ПК–1.3. Владеет современными методами и технологиями менеджмента и маркетинга в	Раздел 1. Теоретические основы формирования			современными методами и технологиями менеджмента и маркетинга в коллективах

	сфере социально-культурной деятельности	команды Раздел 2. Управлени е развитием команды			учреждений социально-культурной деятельности
ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности	ПК-6.1. Знает содержание и особенности процесса проектирования, подходы к созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 2. Управлени е развитием команды	содержание и особенности процесса проектирования управления командой, подходы к созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности		
	ПК-6.2. Умеет разрабатывать и реализовывать социально-культурные проекты, применять подходы к созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Теоретичес кие основы формирова ния команды Раздел 2. Управлени е развитием команды		разрабатывать и реализовывать социально-культурные проекты в рамках управления командой, применять подходы к созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности	
	ПК-6.3. Владеет навыками разработки и реализации социально-культурных проектов, применения подходов к созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Теоретичес кие основы формирова ния команды Раздел 2. Управлени е развитием команды			навыками разработки и реализации социально-культурных проектов в рамках управления командой, применения подходов к созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Код УБ ОПОП	Учебный блок
Б1	Блок 1. Дисциплины (модули)
Б1.В	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Б1.В.18	Формирование и управление командой

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Для очной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		90							90	
в том числе										
Лекции (Л)		36							36	
Семинарские занятия (С)		54							54	
Практические занятия (ПР)										
Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)		18							18	
Промежуточная аттестация										
Зачет с оценкой (ЗаО)		+							+	
Экзамен (Экз)										
Курсовая работа (Кур)										
Контрольная работа (КР)										
Общая трудоемкость	3 з.е.	108							108	

Для очно-заочной формы обучения

Учебным планом не предусмотрено

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)												
в том числе												
Лекции (Л)*												
Семинарские занятия (С)*												
Практические занятия (ПР)*												
Индивидуальные занятия (Инд)*												
Самостоятельная работа обучающихся (СРО) (всего)												
Промежуточная аттестация												
Зачет (Зач)*												
Зачет с оценкой (ЗачО)*												
Экзамен (Экз)*												
Курсовая работа/ проект (КР/КП)*												
Общая трудоемкость	з.е.											

Для заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)	42									42	
в том числе											
Лекции (Л)	14									14	
Семинарские занятия (С)	28									28	
Практические занятия (ПР)											
Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)	62									62	
Промежуточная аттестация											
Зачет с оценкой (ЗаО)	4									4	
Экзамен (Экз)											
Курсовая работа (Кур)											
Контрольная работа (КР)											
Общая трудоемкость	3 з.е.	108								108	

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Содержание разделов дисциплины, структурированное по темам

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание дисциплины по темам
1.	Раздел 1. Теоретические основы формирования команды	1.1. Тема 1. Группа как объект управления и основа организации Теория групп (социальной психологии). Понятие команды. Большие и малые группы. Понятие трудового коллектива. Понятие команды. Неформальные группы. Состав группы. Классификация составов групп. Групповые процессы. Групповые нормы. Потенциал группы. Статус группы. Набор ролей в группе. Предпосылки сплочённости группы. Стадии сплочённости групп. Виды совместимости в группе. Виды групп. Производственные группы. Понятие организации труда. Горизонтальная и вертикальная система коммуникаций. Характер труда. Содержание труда условий труда. Организация производства. Научная организация труда. Разделение и дифференциация труда. Производственный процесс. Технологический процесс. Трудовые процессы. Операция. Рабочее место. Нормирование труда. Методы исследования трудовых процессов и рабочего времени. Бригадная форма организации труда. Комплексная бригада. Специализированная бригада. Принципы организации совместного труда производственных рабочих по методу уплотнённой технологии, горизонтальных коммуникаций. Японский подход к организации труда «уплотнённая технология». Варианты стратегий принятия решений и создания атмосферы творчества в группе. Реактивная стратегия. Активная внутренняя стратегия. Активная внешняя стратегия. Стратегия, направленная на интеграцию внутренних и внешних процессов. Этапы коллективного совместного интеллектуального труда и выбор общих факторов успехов делового общения Способы организации совместной групповой мыслительной

		деятельности. Мозговая атака. Метод Дельфи. Метод Гордона. Деловые игры. Рассмотрение конкретных ситуаций. Проведение дискуссий. Групповое поведение. 1.2. Тема 2. Групповая динамика – элемент характеристики формирования и развития команды Понятие групповой динамики. Концепция К.Левина. Эффективность группы и её критерии. Понятие психологической совместимости. Принцип интегративности. Критерий оценки совместимости и срабатываемости в группе. Типы коммуникативного поведения в группе. Уровни однородности и разнородности группы. Факторы регуляции групповой деятельности. Процесс группового принятия решений. Стадии процесса группового принятия решений. Типы задач группы. Аддитивная задача. Конъюнктивная задача точка дезинктивная задача. Методы взаимодействия членов группы и его проявление. Роли особенностей группового взаимодействия при принятии решений. Интерактивные и номинальные группы. Проблема уровня риска в групповых решениях. Сдвиг риска и групповая поляризация. Группа мыслей. Факторы, способствующие формированию группы мыслей. Понятие лидерства. Теории лидерства. Черты лидера. Концепция лидерства. Стили лидерства. Критерии поведения руководителя. Факторы, детерминирующие благоприятность ситуации в лидерстве. Ситуационная теория эффективности лидерства Фидлера. Понятие психологического климата в коллективе. Социальный климат. Моральный климат. Психологический климат. Структура и уровни психологического климата. Благоприятный и неблагоприятный климат, Факторы, влияющие на психологический климат. 5. Социально-психологический климат и тип совместной деятельности сотрудников. Тема 3. Организационное поведение и формирование команд. Базисные концепции и подходы организационного поведения. Теоретические подходы к поведению человека в организации. Методы исследования организационного поведения. Модели организационного поведения. Личность и организация. Процесс формирования и развития личности. Инструментарий выявления профессиональных и личностных качеств работников. Теории формирования команд (Такман, Белбин, Ленчиони и др.). Как модель Белбина помогает распределить роли в команде. Концепция «Пяти командных дисфункций» Патрика Ленсиони. Подходы к командообразованию. Стадии формирования команды. Принципы создания команд в практике бизнеса Р. М. Белбина. Условия формирования сплоченной команды. Принципы и требования и правила организации команд технология создания команды Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. Этапы командообразования (разработчики: Жуков, Журавлев и Павлова). Принципы формирования проектной группы. Принципы комплектации управленческой команды. Формирование команд. Основные характеристики группы. Факторы группового поведения. Отличительные признаки малых групп. Формирование сплоченной группы. Стадии развития команды. Формирование команды менеджера. Стадии становления команды (Б. Басс). Распределение ролей в команде. Самоуправляемые команды. Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления). 1.3. Тема 4. Содержание и особенности процесса
--	--	--

		командообразования Принципы организации командной формы работы. Основные категории команд. Пути формирования команды и этапы командообразования. Особенности построения командообразования. Уровни проведения процессов в ходе формирования команды. Тимбилдинг этап элементы процесса командообразования. Три направления командообразования. Действие в сфере образования команды. Развитие команды и командного духа. Основные группы навыков и умений для развития команды и командного духа. Задачи по формированию командного духа. Классификация подходов в области формирования командного духа. Стадии, этапы и процессы образования команды. Жизненный цикл команды. Характеристики команды. Принципы организации командной формы работы. Основные категории команд. Пути формирования команды и этапы командообразования. Тренинг командообразования.
		1.4. Тема 5. Распределение ролей и особенности работы в команде Распределение ролей в команде. Факторы, определяющие роль в команде. Должностные обязанности и функции членов команды. Принципы распределения ролей в команде. Общие роли в команде: аналитик, переговорщик, конструктивный критик, коммерсант, душа команды, коммуникатор, эксперт, реализатор. Модель командных ролей Белбина. Категории ролей по их трудовым особенностям: роли действия — мотиватор/шейпер, реализатор, контролер/завершитель; социально направленные роли/люди — координатор, исследователь ресурсов, душа команды; интеллектуальные роли — генератор идей, аналитик, специалист. Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова: управленец, организатор, администратор, руководитель. Классификация командных ролей по Т. Дафту: специалисты по решению задач, члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку, члены команды, играющие двойную роль, члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя.
		1.5. Тема 6. Роль коммуникативного процесса в ходе формирования команды. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Виды коммуникаций. Правила коммуникации. Групповые коммуникации. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Техники обратной связи. Правила конструктивной обратной связи. Обратная связь по итогам взаимодействия. Манипуляции в общении. Приемы взаимодействия со «сложными» людьми. Цели проектных коммуникаций в организации. Коммуникационная сеть в проекте. Коммуникационный стиль в проектах организации. Регулирование информационных потоков в проекте. Информационные технологии управления проектами. Управление коммуникациями проекта
		1.6. Тема 7. Роль лидера в формировании и развитии команды Понятие «лидер» и «лидерство». Основные модели лидерства. Роль лидера в образовании команды. Иерархичность структуры группы как источник возникновения лидерства. Социальная позиция. Статус в команде. Социальные (формальные) роли. Психологические (неформальные) роли. Стратегии подбора

		лидером членов команды. Динамика образования команды. Личные качества лидера. Правила, которыми должен руководствоваться лидер. Социальная ответственность менеджера. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера. Понятие и формирование имиджа лидера команды. Основы тайм-менеджмента. Управление временем лидера в команде. Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления.
		Тема 8. Команда проекта. Понятие и структура проектной команды. системы управления проектной командой. Формирование проектной команды. Структура процесса формирования проектной команды. Состав проектной команды. Управление коммуникациями проекта. Управление командой старт-ап проектов. Определение стартапа. Отличия стартапа от обычных проектов. Отличия стартап-менеджера от менеджера проекта. Виды старт-апов. Стартап внутри организации. Составление бизнес-плана. Активизация. Привлечение капитала. Сопровождение стартап-проекта.
		1.2. Тема 9. Методы управления командой Методы активизации и поддержки членов команды при выработке решений. Совершенствование навыков оперативного управления сотрудниками разного типа. Типы постановки задач в зависимости от уровня зрелости работника. Контроль результатов в команде. Основные понятия и принципы метода модерации. Процесс модерации. Подготовка модерации. Планирование модерации. Организация модерации. Персональная подготовка ведущего. Характеристики эффективного модератора. Функции модератора. Основные понятия и принципы метода фасилитации. Процесс фасилитации. Техники фасилитации. Ролевое распределение при принятии групповых решений. Совещание как метод управления группой. Проведение совещаний и рабочих встреч. Общие принципы повышения эффективности совещаний. Типы и цели совещаний. Планирование размещения/рассадки участников. Использование различных средств и форм визуализации информации. Групповая динамика во время совещаний и функции ведущего. Задачи руководителя на каждом этапе совещания. Модерация как эффективная форма проведения совещаний. Каталог процедур модерации. Приемы активизации внимания (Леддеринг, мозговой штурм). Матрица знакомства. Резюме. Выяснение ожиданий. Опрос-аукцион. Банк-проблем. Опрос-диагностика «Маркер – 1 выбор», «Маркер-несколько выборов». Метод Дельфи.
	Раздел 2. Управление развитием команды	2.2. Тема 10. Управление поведением командной группы Формирование группового поведения в организации. Факторы группового поведения и эффективность рабочей группы. Управление поведением персонала в команде. Организационное влияние на групповое поведение. Методы укрепления желательных для организации групп и разрушения нежелательных. Особенности поведения группы в процессе управления. Способы управления поведением людей в группах. Закономерности формирования и развития неформальных групп в организации. Формирование неформальных групп. Характеристики неформальных групп. 2.3. Тема 11. Система мотивации и стимулирования в процессе

		управления командой Понятие и виды мотивации персонала. Содержание основных направлений мотивации команды проекта. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития Критерии эффективной команды. Виды мотивации в управлении командой. Привлечение команды к формированию целей и принятию решений. Мотивационная политика руководителя проекта. Тимбилдинг как инструмент мотивации команды. Коучинг как инструмент мотивации команды. 2.4. Тема 12. Удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью – основа развития команды Содержание удовлетворенности трудом членов команды и ее элементы. Факторы удовлетворенности трудом членов команды. Направлении повышения удовлетворенности членов команды как предпосылки развития команды. Структура удовлетворенности трудом членов команды: рабочая модель. Разработка и апробация опросника компонентов удовлетворенности трудом членов команды. Методика оценки удовлетворенности членов команды. 2.5. Тема 13. Персональное развитие участников в управлении командой Управление персональным развитием участников команды. Влияние фактора жизненного пути на развитие члена команды. Влияние фактора жизненной позиции на развитие члена команды. Влияние фактора жизненной перспективы на развитие члена команды. Понятие жизненного сценария члена команды. Личность члена команды как субъект жизненного пути. Личностный рост члена команды и его патогенные механизмы. Признаки остановки личностного роста члена команды. Понятие индивидуального коучинга для члена команды и условия его успешности. Мотивация через развитие. Управление изменениями. Повышение гибкости команды. Планирование индивидуального развития членов команды. Матрица компетенций. Индивидуальный план развития члена команды. Обучение на рабочем месте. Самообразование. Самостоятельные проекты членов команды. Обратная связь по развитию членов команды. 2.6. Тема 14. Влияние организационной культуры на эффективность управления и развития команды в организации Понятия организационной культуры и корпоративной этики, их влияние на управление командой. Виды и типы организационных культур. Дискуссии о социальной ответственности. Формирование организационной культуры Изменение организационной культуры. Развитие организационной культуры. Понятие и принципы организационной диагностики. Технология и методы исследования организационной культуры. Методы диагностики элементов организационной культуры. Диагностика организационной культуры по методу Э.Шейна Методика диагностики организационной культуры ОСАІ Камерона и Куинна. Методика диагностики организационной культуры ОСІ Кука и Лафферти. Методика диагностики организационной культуры Поста и Конинга. Методика «Культурное поле» Т.О. Соломанидиной. Методика диагностики организационной культуры И. Д. Ладанова.
2.		Тема 15. Эффективные коммуникации Понятие, функции коммуникации. Качества эффективной

		коммуникации. Виды межличностных коммуникаций. Активное слушание. Роль коммуникаций в эффективном управлении командой организацией. Внутренние организационные коммуникации. Информационные системы коммуникаций.
		Тема 16. Управление изменениями. Цель изменений. Методы и этапы управления изменениями. Подход Дж. Коттера и Фрайлингера и Фишера. Подход Курта Левина. ADKAR – индивидуальные подходы к управлению изменениями. . Подход «Ориентация на результаты». Подход «Треугольник изменений». Подход «Модель органичного процесса изменений». Подход «Уравнение изменений». Причины сопротивления изменениям. Стили управления изменениям. Процесс изменений и внутренние PR-коммуникации.
		Тема 17. Навыки публичных выступлений. Подготовка к выступлению. Оценка аудитории. Разработка плана выступления. Внешний вид оратора. Выбор роли в соответствии с контекстом выступления. Основная часть выступления. Работа с проблемной аудиторией. Работа с презентацией
		Тема 18. Agile-команды и гибкие методологии. Будущее командной работы. Принципы Agile применимы к управлению командой? Как организовать работу Scrum-команды? Ошибки при внедрении гибких методологий? тренды влияют на развитие команд? (AI, гибридная работа и т. д.) Технологии, меняющие управление командами. Навыки команд будущего.

5.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов, видов учебных занятий и форм проведения

7 семестр

5.2.1. Для очной формы обучения

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 1. Теоретические основы формирования команды	Тема 1. Группа как объект управления и основа организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 2. Групповая динамика – элемент характеристики формирования и развития команды	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 3. Организационное поведение и формирование команд.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 4. Содержание и особенности процесса командообразования	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 5. Распределение ролей и особенности	УК-3.1 УК-3.2	2	2	Обсуждение вопросов к	Не предусмотрено		Не предусмотрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции,

	работы в команде	УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3			семинару и семинара-диспута, кейс	отрено		трено			работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 6. Роль коммуникативного процесса в ходе формирования команды.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 7. Роль лидера в формировании и развитии команды	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 8. Команда проекта.	ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 9. Методы управления командой	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 1	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3		Проектное задание							Подготовка к контролю

Раздел 2. Управление развитием команды	Тема 10. Управление поведением командной группы	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 11. Система мотивации и стимулирования в процессе управления командой	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 12. Удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью – основа развития команды	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 13. Персональное развитие участников в управлении командой	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 14. Влияние организационной культуры на эффективность управления и развития команды в организации	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 15. Эффективные коммуникации	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 16. Управление изменениями.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута,	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к

					кейс						занятиям семинарского типа
	Тема 17. Навыки публичных выступлений.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 18. Agile-команды и гибкие методологии. Будущее командной работы.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	4	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		1	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
Промежуточ ная аттестация	Экзамен Раздел 1,2 Темы 1-18	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3		Экзаменационное задание: Тестовые задания							<i>Проведение групповой консультации</i>
											<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>
ИТОГО	108		36	54						72	
Промежуточная аттестация - экзамен											

5.2.2. Для очно-заочной формы обучения

Учебным планом не предусмотрено

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад.часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия	Практические занятия		Индивидуальные занятия				
Раздел 1											
	Контрольная точка 1										
Раздел 2											
	Контрольная точка 2									Подготовка к контролю	
										Проведение групповой консультации	
										Подготовка к промежуточной аттестации	
ИТОГО											
Промежуточная аттестация – экзамен											

5.2.2. Для очно-заочной формы обучения

Учебным планом не предусмотрено

5.2.3. Для заочной формы обучения
9 семестр

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 1. Теоретические основы формирования команды	Тема 1. Группа как объект управления и основа организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	0	0	-	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 2. Групповая динамика – элемент характеристики формирования и развития команды	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 3. Организационное поведение и формирование команд.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 4. Содержание и особенности процесса командообразования	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 5. Распределение ролей и особенности работы в команде	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа

	Тема 6. Роль коммуникативного процесса в ходе формирования команды.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 7. Роль лидера в формировании и развитии команды	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 8. Команда проекта.	ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	0	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусм отрено		Не предусм отрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 9. Методы управления командой	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	0	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута	Не предусм отрено		Не предусм отрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 1	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3		Проектное задание							Подготовка к контролю
Раздел 2. Управление развитием команды	Тема 10. Управление поведением командной группы	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута,	Не предусм отрено		Не предусм отрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к

					кейс						занятиям семинарского типа
	Тема 11. Система мотивации и стимулирования в процессе управления командой	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 12. Удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью – основа развития команды	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 13. Персональное развитие участников в управлении командой	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 14. Влияние организационной культуры на эффективность управления и развития команды в организации	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 15. Эффективные коммуникации	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	0	-	Не предусмотрено		Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 16. Управление изменениями.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	2	Обсуждение вопросов к семинару и семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		Не предусмотрено		3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 17. Навыки публичных выступлений.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	0	-	Не предусмотрено		Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками,

						отрено		отрено			работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 18. Agile-команды и гибкие методологии. Будущее командной работы.	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3	0	0	-	Не предусм отрено		Не предусм отрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
Промежуточ ная аттестация	Экзамен Раздел 1,2 Темы 1-18	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3		Экзаменационное задание: Тестовые задания							Проведение групповой консультации
											Подготовка к промежуточной аттестации
ИТОГО	108		14	28						62	
Промежуточная аттестация - экзамен											

6. Примеры оценочных средств текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка знаний обучающихся по ОФО и ЗФО осуществляется в баллах в комплексной форме с учётом:

- оценки по итогам текущей аттестации (работа на занятиях семинарского типа и выполнение заданий в рамках «контрольных точек» (от 40 до 60 баллов);
- оценки уровня сформированности компетенций в ходе промежуточной аттестации (от 20 до 40 баллов).

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам отчетности

№	Виды отчётности	Баллы
1	Работа на занятиях семинарского типа	40
2	Выполнение заданий в рамках «контрольных точек»	20
4	Результаты промежуточной аттестации	20-40
5	Итого	60-100

Контрольно-оценочные мероприятия (экзамен) проводятся по 40 балльной шкале. Минимальная сумма баллов – 20, максимальная – 40.

Минимальная сумма баллов по итогам текущей аттестации – 40, максимальная – 60 баллов.

На основе окончательно полученных баллов успеваемость обучающихся в семестре определяется следующими оценками: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» и на основании выставляется итоговая оценка.

При этом действует следующая итоговая шкала:

- менее 60 баллов – незачтено (оценка «неудовлетворительно»);
- от 60 до 73 баллов – зачтено (оценка «удовлетворительно»);
- от 74 до 89 баллов – зачтено (оценка «хорошо»);
- от 90 до 100 баллов – зачтено (оценка «отлично»).

6.1. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций в рамках текущей аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма».

6.1.1. Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

7-й семестр ОФО

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 1. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Дайте определение группы в социальной психологии. Чем отличается команда от группы?
2. Назовите критерии классификации групп на большие и малые. Приведите примеры из реальной жизни.
3. Что такое неформальные группы? Какие функции они выполняют в организации?
4. Структура группы: состав, роли, статусы. Как распределение ролей влияет на эффективность?
5. Групповые нормы? Приведите примеры позитивных и деструктивных норм.
6. Какие стадии сплочённости проходит группа? Как ускорить формирование сплочённости?
7. Разница между горизонтальной и вертикальной системами коммуникаций? Какие преимущества и недостатки у каждой?
8. Объясните принципы научной организации труда (НОТ). Как НОТ связана с производительностью?
9. «Уплотнённая технология» в японском подходе к организации труда? Приведите примеры её применения.
10. Методы нормирования труда? В чём их практическая ценность?
11. Опишите метод Дельфи и метод Гордона. В каких ситуациях они наиболее эффективны?
12. Чем отличается реактивная стратегия принятия решений от активной внешней?
13. Назовите этапы коллективного интеллектуального труда. Как избежать конфликтов на каждом этапе?
14. Какие факторы способствуют созданию атмосферы творчества в группе?
15. В чём преимущества мозгового штурма перед традиционными методами обсуждения?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. *Спорные утверждения:*
 - «Неформальные группы всегда вредят эффективности организации». Согласны ли вы? Аргументируйте.
 - «Японский подход к организации труда устарел в эпоху цифровизации». Ваша позиция?
2. *Управление группами:*
 - Что важнее для успеха группы: сплочённость или профессиональная компетентность участников?
 - Должен ли лидер команды всегда быть формальным руководителем?
3. *Стратегии и методы:*
 - «Метод Дельфи убивает креативность, так как исключает прямое взаимодействие». Поддерживаете ли вы эту точку зрения?
 - «Бригадная форма организации труда неэффективна в условиях высокой специализации». Согласны?
4. *Современные вызовы:*
 - Как удалённая работа влияет на групповую динамику и сплочённость?
 - Можно ли достичь высокой совместимости в мультикультурной команде? Какие барьеры существуют?
5. *Этика и нормы:*
 - Допустимо ли манипулировать групповыми нормами для повышения продуктивности? Где грань между управлением и манипуляцией?

– «Групповое мышление – неизбежное зло любой команды». Как минимизировать его риски?

Задание 3. Кейс

Муниципальный культурный центр «Гармония» – это учреждение социально-культурной деятельности в небольшом российском городе, специализирующееся на организации образовательных семинаров, выставок, концертов и творческих мастер-классов для жителей разных возрастов. Центр работает под руководством директора, имеет штат из 15 сотрудников (администраторы, педагоги, технический персонал) и привлекает волонтеров для крупных проектов. Бюджет ограничен, поэтому эффективность командной работы критически важна для успешного проведения мероприятий.

В 2025 году центр получил грант на проведение ежегодного фестиваля «Культурное единство», посвящённого межкультурному диалогу. Для подготовки фестиваля директор сформировал новую группу из 8 человек: 4 штатных сотрудника (менеджер по программам, педагог по искусству, администратор и техник), 3 волонтера (студенты-культурологи) и 1 внешний эксперт (консультант по мультикультурным проектам из другого города). Группа должна была спланировать программу фестиваля за 3 месяца, включая семинары, выставки и интерактивные зоны. Однако в процессе работы возникли проблемы с управлением, коммуникацией и продуктивностью, что поставило под угрозу успех мероприятия.

Описание ситуации

Группа начала работу с энтузиазмом, но быстро столкнулась с вызовами. Директор назначил менеджером по программам формальным лидером, но в реальности в группе образовались неформальные подгруппы: штатные сотрудники часто собирались отдельно для "неофициальных" обсуждений, где выражали недовольство "неопытными" волонтерами, а волонтеры, в свою очередь, создали чат в Telegram для обмена идеями без участия "старших". Это привело к дублированию задач и конфликтам.

Структура группы была неоднородной: роли распределились неравномерно — менеджер взял на себя все ключевые решения, педагог отвечал за креатив, а техник и администратор выполняли рутинные задачи. Волонтеры чувствовали себя "на подхвате", без чёткого статуса, что снижало их мотивацию. Групповые нормы формировались стихийно: позитивные (например, взаимопомощь в креативных идеях) соседствовали с деструктивными (например, игнорирование сроков из-за "творческого подхода").

Группа прошла несколько стадий сплочённости: сначала "формирование" с хаосом и знакомством, затем "шторминг" с конфликтами (например, споры о включении мультикультурных элементов в программу). До "нормирования" и "выполнения" они так и не дошли полноценно, из-за чего продуктивность падала. Коммуникации были преимущественно вертикальными (от лидера вниз), с редкими горизонтальными обсуждениями, что вызывало задержки — идеи волонтеров не доходили до руководства timely.

Для повышения эффективности директор ввёл элементы научной организации труда (НОТ): нормирование задач (например, лимит времени на brainstorm-сессии) и "уплотнённую технологию" по японскому образцу (многофункциональные роли, где каждый сотрудник мог подменять другого, как в kaizen-подходе). Были применены методы вроде мозгового штурма для генерации идей программы и метода Дельфи для анонимного сбора мнений о бюджете (чтобы избежать конфликтов). Однако в условиях частично удалённой работы (эксперт участвовал онлайн) возникли проблемы с групповой динамикой: сплочённость снижалась из-за отсутствия личных встреч, а в мультикультурной команде (волонтеры из разных регионов) проявились барьеры, такие как языковые нюансы и разные нормы поведения.

В итоге фестиваль прошёл, но с опозданиями и неполной программой. Директор задался вопросом: как оптимизировать управление группой в будущем, учитывая современные вызовы вроде цифровизации и удалённой работы?

Проанализируйте кейс, отвечая на вопросы. Приводите примеры из описанной ситуации.

1. Дайте определение группы в социальной психологии. Чем отличается команда от группы? (Примените к группе в "Гармонии".)
2. Назовите критерии классификации групп на большие и малые. Приведите примеры из реальной жизни. (Классифицируйте группу фестиваля.)
3. Что такое неформальные группы? Какие функции они выполняют в организации? (Опишите неформальные подгруппы в кейсе.)
4. Структура группы: состав, роли, статусы. Как распределение ролей влияет на эффективность? (Анализируйте структуру в "Гармонии".)
5. Групповые нормы? Приведите примеры позитивных и деструктивных норм.
6. Какие стадии сплочённости проходит группа? Как ускорить формирование сплочённости?
7. Разница между горизонтальной и вертикальной системами коммуникаций? Какие преимущества и недостатки у каждой? (Коммуникации в группе.)
8. Объясните принципы научной организации труда (НОТ). Как НОТ связана с производительностью? (Применение в кейсе.)
9. Методы нормирования труда? В чём их практическая ценность? (Нормирование в подготовке фестиваля.)
10. Чем отличается реактивная стратегия принятия решений от активной внешней? (Стратегии в кейсе.)
11. Назовите этапы коллективного интеллектуального труда. Как избежать конфликтов на каждом этапе? (Этапы в планировании фестиваля.)
12. Какие факторы способствуют созданию атмосферы творчества в группе? (Факторы в "Гармонии".)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА – ЭЛЕМЕНТ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие групповой динамики и концепция К. Левина. Основные принципы теории групповой динамики Курта Левина. Связь групповой динамики с процессами изменения и развития команды.
2. Эффективность группы и её критерии. Ключевые показатели эффективности группы: продуктивность, удовлетворённость участников, сплочённость. Влияние групповой динамики на достижение целей.
3. Психологическая совместимость и принцип интегративности. Критерии оценки совместимости и срабатываемости в группе. Роль принципа интегративности в формировании команд.
4. Типы коммуникативного поведения и уровни однородности/разнородности группы. Классификация типов коммуникативного поведения (кооперативное, конкурентное, манипулятивное). Преимущества и недостатки однородных и разнородных групп.
5. Факторы регуляции групповой деятельности. Внешние и внутренние факторы, влияющие на групповую динамику. Роль норм, ценностей и лидерства в регуляции деятельности.

6. Процесс группового принятия решений: стадии и типы задач. Стадии принятия решений: от идентификации проблемы до реализации. Особенности аддитивных, конъюнктивных и дезинктивных задач.

7. Методы взаимодействия членов группы и ролевые особенности. Проявление интерактивных и номинальных групп в организационном контексте. Влияние ролей (лидер, исполнитель, новатор) на групповые решения.

8. Проблема уровня риска в групповых решениях: сдвиг риска и групповая поляризация. Механизмы возникновения сдвига риска и групповой поляризации. Факторы, способствующие формированию «группового мышления» (groupthink).

9. Лидерство: теории, стили и критерии эффективности. Ситуационная теория Фидлера: связь стиля лидерства и благоприятности ситуации. Критерии поведения руководителя в контексте групповой динамики.

10. Психологический климат в коллективе: структура и факторы влияния. Различие между социальным, моральным и психологическим климатом. Влияние типа совместной деятельности на климат коллектива.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. *Групповая поляризация vs. рациональные решения.* «Групповая поляризация неизбежно ведёт к принятию рискованных решений». Аргументы за и против.

2. *Лидерство: врождённые черты или навык?*

«Лидером нужно родиться». Согласны ли вы с утверждением? Обоснуйте позицию.

3. *Групповое мышление: можно ли его избежать?*

«Групповое мышление – естественное следствие сплочённости группы». Как минимизировать его негативное влияние?

4. *Однородность vs. разнородность групп.* «Разнородные группы всегда эффективнее однородных». Ваша позиция?

5. *Психологический климат vs. результативность.* «Благоприятный климат важнее высокой продуктивности». Согласны ли вы?

6. *Роль лидера в формировании групповых норм.* «Лидер должен навязывать нормы, а не следовать им». Этично ли это?

7. *Теория Фидлера в современном мире.* «Ситуационная теория лидерства утратила актуальность в условиях цифровой трансформации».

Задание 3. Кейс: Сравнение эффективности авторитарного и демократического стилей лидерства на примере реальных организаций.

Кейс основан на сравнении двух организаций социально-культурной деятельности (СКД) в России: Мариинский театр (Санкт-Петербург) под руководством Валерия Гергиева, использующий авторитарный стиль лидерства, и сеть кинотеатров "Киномакс" (Самара) с демократическим подходом. Анализ охватывает период 2010–2020-х годов и фокусируется на влиянии стилей лидерства на эффективность работы, мотивацию сотрудников и достижение целей организаций.

Описание ситуаций

1. Авторитарный стиль: Мариинский театр (Валерий Гергиев)

Валерий Гергиев, художественный руководитель и директор Мариинского театра, применяет авторитарный стиль управления. Он лично определяет репертуар, график гастролей и кадровые решения, устанавливает строгие стандарты и требует их неукоснительного выполнения. Коммуникация в основном вертикальная: решения спускаются сверху вниз, а сотрудники редко участвуют в стратегическом планировании.

- Результаты: Театр достиг мирового признания, расширил инфраструктуру и увеличил посещаемость. Быстрые решения помогли адаптироваться к кризисам (например, пандемии). Однако сотрудники жаловались на переутомление, а отсутствие творческой свободы привело к оттоку некоторых специалистов.

2. Демократический стиль: Сеть кинотеатров "Киномакс" (Самара)

Руководство "Киномакс" (развлекательный центр с кинопоказами и культурными программами) использует демократический стиль. Директор вовлекает сотрудников (в основном молодых, 19–30 лет) в обсуждение идей для программ, маркетинга и привлечения аудитории. Решения принимаются коллективно, поощряется инициатива, а полномочия децентрализованы.

- **Результаты:** Стиль способствует созданию благоприятного психологического климата, стимулирует креативность (новые тематические события, рост посещаемости). Однако процесс принятия решений может быть медленным, что иногда тормозит выполнение рутинных задач.

Вопросы для анализа кейса.

Студенты делятся на малые группы (3–4 человека) для обсуждения кейса. Каждая группа должна ответить на вопросы, используя информацию из кейса и теоретические знания. Время на выполнение: 1 час. Затем проводится общее обсуждение (30 минут).

1. Как бы вы определили авторитарный и демократический стили лидерства на основе кейса? Приведите примеры из описанных ситуаций.

2. Какой стиль лидерства (авторитарный или демократический) оказался более эффективным для достижения целей организаций? Обоснуйте, ссылаясь на результаты Мариинского театра и "Киномакс".

3. Как стиль лидерства влияет на мотивацию сотрудников в СКД? Сравните мотивацию в Мариинском театре и "Киномакс".

4. Какие преимущества и недостатки авторитарного стиля можно выделить на примере Мариинского театра? Как они сказались на работе организации?

5. Какие преимущества и недостатки демократического стиля видны на примере "Киномакс"? Как они повлияли на успех компании?

6. Как кризисные ситуации (например, пандемия) повлияли на эффективность каждого стиля лидерства? Приведите примеры из кейса.

7. Какой стиль лидерства лучше подходит для учреждений СКД с творческим уклоном?

8. Можно ли применить гибридный стиль лидерства (комбинацию авторитарного и демократического) в контексте СКД? Предложите, как это могло бы работать в Мариинском театре или "Киномакс".

9. Как особенности коммуникации (вертикальная в Мариинском, горизонтальная в "Киномакс") влияют на эффективность работы группы? Сравните.

10. Какие факторы, кроме стиля лидерства, могли повлиять на успех организаций в кейсе (например, масштаб, бюджет, состав команды)?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3-4

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Теоретические подходы к поведению человека в организации. Классификация основных теорий организационного поведения: бихевиоризм, когнитивный подход, гуманистическая школа. Сравнение моделей организационного поведения: авторитарной, опеки, поддержки, коллегиальной.

2. Методы исследования организационного поведения. Количественные и качественные методы: эксперименты, опросы, кейс-стади. Роль психодиагностики в выявлении личностных и профессиональных качеств сотрудников.

3. Теории формирования команд: Такман, Белбин, Ленсиони. Модель стадий развития команды Такмана: формирование, шторминг, нормирование, выполнение. Распределение ролей в команде по Белбину: исполнитель, координатор, генератор идей. Концепция «Пяти дисфункций команды» Ленсиони: отсутствие доверия, страх конфликта, отсутствие приверженности.

4. Принципы и технологии командообразования. Этапы формирования команды по Жукову, Журавлеву и Павловой: диагностика, планирование, реализация. Технология создания команды Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой: роль метафор и игровых методов.

5. Формирование управленческих и самоуправляемых команд. Принципы комплектации управленческой команды высшего уровня. Критерии эффективности самоуправляемых команд: автономия, ответственность, синергия.

6. Факторы группового поведения и сплочённости. Отличительные признаки малых групп: численность, общие цели, взаимодействие. Условия формирования сплочённой команды: доверие, ясность ролей, обратная связь.

7. Стадии развития команды и распределение ролей. Модель становления команды по Б. Бассу: адаптация, интеграция, продуктивность. Роль лидера на разных стадиях развития команды.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Самоуправляемые команды – миф. Без лидера группа деградирует». Примеры успешных и провальных кейсов самоуправления.

2. «Пять дисфункций Ленсиони – универсальный рецепт для любой команды». Можно ли применить эту модель к мультикультурным коллективам?

3. «Авторитарная модель организационного поведения недопустима в XXI веке». В каких ситуациях авторитарный стиль остается эффективным?

4. «Командообразование через игры – пустая трата времени». Альтернативные методы формирования доверия и сплочённости.

5. «Роли в команде должны быть строго закреплены. Гибкость ведет к хаосу». Как совместить гибкость и структурированность в распределении ролей?

6. «Теории организационного поведения неприменимы в условиях удалённой работы». Как цифровизация влияет на групповую динамику и лидерство?

7. «Команды менеджеров высшего уровня не нуждаются в сплочённости. Главное – компетентность». Роль эмоционального интеллекта в управленческих командах.

Задание 3. Кейс

Культурно-досуговый центр «Созвездие» в городе Новосибирске занимается организацией творческих мастер-классов, фестивалей и образовательных программ для местных жителей. В 2024 году центр получил грант на проект «Молодёжный арт-фестиваль», который должен объединить местных художников, музыкантов и студентов для создания интерактивной программы. Для реализации проекта была сформирована команда из 10 человек: 3 штатных сотрудника (менеджер, педагог-художник, администратор), 4 волонтера (студенты творческих вузов) и 3 внешних специалиста (дизайнер, куратор, маркетолог). Срок подготовки – 4 месяца.

Описание ситуации.

Команда столкнулась с проблемами на этапе формирования. Менеджер, назначенный лидером, применил коллегиальную модель организационного поведения, поощряя открытое обсуждение идей, но из-за отсутствия чётких ролей начался «шторминг»: волонтеры конфликтовали с внешними специалистами из-за разных подходов к креативности, а штатные сотрудники избегали ответственности за принятие решений. Диагностика (опросы и психодиагностика) выявила, что в команде есть «генераторы идей»

(по Белбину), но не хватает «исполнителей» и «координаторов», что привело к хаосу в планировании.

Для сплочения команда использовала игровые методы Зинкевич-Евстигнеевой (например, метафоры для обсуждения целей), но часть участников сочла это несерьёзным. Попытка внедрения самоуправляемой команды провалилась из-за низкого доверия: волонтеры не делились идеями, опасаясь критики. По модели Ленсиони были выявлены «отсутствие доверия» и «страх конфликта». Менеджер попробовал элементы авторитарного стиля, чтобы ускорить процесс, но это вызвало протест у креативных участников.

Удалённая работа куратора и маркетолога (участие через Zoom) затруднила коммуникацию, что снизило сплочённость. В итоге фестиваль состоялся, но с сокращённой программой и низкой посещаемостью. Директор центра хочет понять, как улучшить формирование команд для будущих проектов.

Вопросы для анализа кейса

1. Какие теоретические подходы к организационному поведению (бихевиоризм, когнитивный, гуманистический) можно применить к ситуации в «Созвездии»? Какую модель (авторитарную, опеки, поддержки, коллегиальную) использовал менеджер? Оцените её эффективность.
2. Какие методы исследования организационного поведения (опросы, кейс-стади, психодиагностика) применялись в кейсе? Как они помогли выявить проблемы?
3. Проанализируйте стадии развития команды по Такману (формирование, шторминг, нормирование, выполнение) в кейсе. На какой стадии возникли проблемы? Почему?
4. Какие роли по Белбину были в команде? Как их распределение повлияло на эффективность? Предложите оптимальное распределение ролей.
5. Какие из «пяти дисфункций» Ленсиони проявились в команде? Как их можно было преодолеть?
6. Какие технологии командообразования (например, по Жукову, Журавлеву, Павловой) были использованы? Оцените их эффективность в кейсе.
7. Почему попытка создать самоуправляемую команду провалилась? Какие критерии эффективности (автономия, ответственность, синергия) отсутствовали?
8. Какие факторы сплочённости (доверие, ясность ролей, обратная связь) отсутствовали в команде? Как их можно было развить?
9. Опишите стадии развития команды по Б. Бассу (адаптация, интеграция, продуктивность) в контексте кейса. Какую роль должен был сыграть лидер на каждом этапе?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 4. СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Содержание процесса командообразования. Основные этапы формирования команды: от подбора участников до достижения синергии. Отличия между формальными и неформальными путями создания команд.
2. Принципы организации командной работы. Ключевые принципы: добровольность, общая цель, взаимодополняемость навыков. Роль четкого распределения ролей и ответственности в командной форме работы.

3. Основные категории команд. Классификация команд: проектные, функциональные, кросс-функциональные, виртуальные. Особенности управленческих команд и самоуправляемых групп.

4. Пути формирования команды и этапы командообразования. Модели этапов командообразования: диагностика, планирование, реализация, оценка. Роль тимбилдинга на каждом этапе формирования команды.

5. Три направления командообразования. Прагматическое (решение задач), коммуникативное (налаживание взаимодействия), личностное (развитие участников). Примеры методов для каждого направления.

6. Развитие команды и командного духа. Навыки, необходимые для развития командного духа: коммуникация, эмпатия, конфликт-менеджмент. Задачи по формированию командного духа: создание общих ритуалов, укрепление доверия.

7. Жизненный цикл команды. Стадии: формирование, рост, зрелость, спад, трансформация. Как продлить этап зрелости команды?

8. Тренинг командообразования: цели и методы. Активные методы: ролевые игры, кейсы, outdoor-активности. Критерии эффективности тренинга: изменение поведения участников, рост продуктивности

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Тимбилдинг – это развлечение, а не инструмент развития команды». Можно ли достичь реальных результатов через игровые методы?

2. «Самоуправляемые команды нежизнеспособны в условиях жёстких дедлайнов». Аргументы за и против. Примеры из практики.

3. «Командный дух нельзя создать искусственно. Он возникает только в кризисных ситуациях».

Как формировать дух команды в стабильных условиях?

4. «Этапы командообразования – шаблон, который не работает в реальных проектах».

Нужно ли адаптировать классические модели под специфику организации?

5. «Тренинги командообразования бесполезны для удалённых команд».

Какие цифровые инструменты могут заменить очные активности?

6. «Команды должны формироваться стихийно. Планирование убивает креативность».

Как найти баланс между структурой и спонтанностью?

7. «Управленческие команды не нуждаются в командном духе. Главное – компетентность».

Влияние эмоциональной сплочённости на принятие стратегических решений.

8. «Жизненный цикл команды всегда завершается её распадом».

Можно ли избежать стадии спада? Как трансформировать команду без потери эффективности?

9. Сравните эффективность очного и дистанционного форматов тренингов командообразования.

Задание 3. Кейс

Общая информация

Культурный центр «Искры Гениальности» в Екатеринбурге организует выставки, мастер-классы и молодёжные фестивали. В 2025 году центр запустил проект «Арт-Инновация» - трёхмесячный фестиваль, объединяющий локальных художников, дизайнеров и IT-специалистов для создания интерактивных арт-инсталляций. Для реализации проекта сформирована кросс-функциональная команда из 12 человек: 4 штатных сотрудника (менеджер, куратор выставок, администратор, PR-специалист), 3 волонтера (студенты-дизайнеры), 3 IT-разработчика (внешние специалисты) и 2 художника.

Половина команды работает удалённо (IT-специалисты и один художник участвуют через видеоконференции).

Описание ситуации

Процесс командообразования начался с диагностики: опросы показали, что участники обладают разными навыками, но не имеют опыта совместной работы. Менеджер выбрал формальный путь формирования команды, распределив роли: IT-специалисты отвечали за техническую часть инсталляций, художники — за креатив, волонтеры — за поддержку мероприятий, а штатные сотрудники координировали процесс. Однако из-за отсутствия общей цели и слабой коммуникации возникли проблемы: IT-специалисты игнорировали идеи художников, считая их «непрактичными», а волонтеры чувствовали себя отстранёнными из-за нечётких задач.

Для сплочения команда прошла тренинг командообразования, включающий ролевую игру («создание общей инсталляции») и outdoor-активность (квест в парке). Очные участники повысили доверие, но удалённые чувствовали себя исключёнными, так как цифровые аналоги тренинга не проводились. Команда находилась на стадии «роста» по жизненному циклу, но не достигла «зрелости» из-за конфликтов и низкой синергии. Прагматическое направление (решение задач) было приоритетным, но коммуникативное (взаимодействие) и личностное (развитие участников) направления игнорировались, что привело к разобщённости. Попытка внедрения самоуправляемой команды провалилась из-за жёстких дедлайнов и отсутствия лидера, способного интегрировать усилия.

Фестиваль состоялся, но инсталляции были завершены с опозданием, а посещаемость оказалась ниже ожидаемой. Директор центра хочет понять, как улучшить командообразование для будущих проектов, особенно в условиях частично удалённой работы.

Вопросы для анализа кейса

1. Какие этапы командообразования (диагностика, планирование, реализация, оценка) были реализованы в кейсе? Где допущены ошибки?
2. Какие принципы организации командной работы (добровольность, общая цель, взаимодополняемость) отсутствовали в команде «Искры Гениальности»? Как это повлияло на результат?
3. К какому типу команды (проектная, функциональная, кросс-функциональная, виртуальная) относится команда в кейсе? Обоснуйте её особенности.
4. Какие методы командообразования (ролевые игры, квесты) использовались? Оцените их эффективность для очных и удалённых участников.
5. Какие направления командообразования (прагматическое, коммуникативное, личностное) были задействованы? Какие следовало усилить?
6. Какие навыки командного духа (коммуникация, эмпатия, конфликт-менеджмент) отсутствовали? Как их можно было развить?
7. На какой стадии жизненного цикла (формирование, рост, зрелость, спад, трансформация) находилась команда? Как продлить этап зрелости?
8. Оцените эффективность тренинга командообразования в кейсе. Какие критерии (изменение поведения, рост продуктивности) были достигнуты?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Распределение ролей в команде как фактор эффективности коллективной деятельности.
2. Факторы, определяющие роль личности в команде: профессиональные, личностные, ситуационные аспекты.
3. Соответствие должностных обязанностей реальным функциям членов команды. Проблемы дублирования и пробелов.
4. Принципы распределения ролей в команде: компетентность, сбалансированность, гибкость, ответственность.
5. Характеристика общих ролей в команде: аналитик, переговорщик, конструктивный критик, коммерсант, душа компании, коммуникатор, эксперт, исполнитель.
6. Модель командных ролей Мередита Белбина: описание девяти ключевых ролей и их значения для успешной работы команды.
7. Классификация ролей по трудовым особенностям: действия, социальные, интеллектуальные.
8. Управленческие роли по Т.Ю. Базарову: управленец, организатор, администратор, руководитель — их отличия и взаимосвязь.
9. Роли в команде по классификации Ричарда Дафта: специалисты по решению задач, социально-эмоциональная поддержка, двойные роли, сторонние наблюдатели.
10. Проблемы несоответствия занимаемой должности и выполняемой роли в команде. Способы коррекции.
11. Влияние распределения ролей на эффективность работы команды и достижение целей.
12. Гибкость ролей в команде в условиях изменений внешней и внутренней среды.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Можно ли достичь высокой эффективности команды без четкого распределения ролей?
2. Является ли соответствие роли и должности обязательным условием успешной работы команды?
3. Насколько важно учитывать личностные особенности при распределении ролей в команде?
4. Может ли один человек выполнять несколько командных ролей одновременно?
5. Какая из ролей по модели Белбина является наиболее значимой для успеха команды?
6. Возможна ли эффективная работа команды без таких ролей, как «душа команды» или «критик»?
7. Существует ли универсальная модель распределения ролей, применимая к любым типам команд?
8. Должны ли роли в команде быть строго фиксированными или они должны меняться в зависимости от ситуации?
9. Как влияет наличие конфликтующих ролей на общий климат и продуктивность команды?
10. Нужно ли специально обучать участников команды выполнению своих ролей, или это происходит стихийно?

Задание 3. Кейс

Общая информация

Молодёжный театр «Светлый путь» в Казани — некоммерческая организация, специализирующаяся на постановке экспериментальных спектаклей и образовательных программ для молодёжи. В 2025 году театр получил грант на создание мультимедийного спектакля «Будущее города», объединяющего актёров, режиссёра, технических

специалистов и маркетологов. Для проекта сформирована команда из 10 человек: 3 актёра, режиссёр, 2 технических специалиста (свет и звук), 2 маркетолога, драматург и менеджер проекта. Половина команды работает очно, а маркетологи и драматург — удалённо через онлайн-платформы. Срок подготовки — 3 месяца.

Описание ситуации

На этапе формирования команды менеджер распределил роли, ориентируясь на профессиональные компетенции: режиссёр (лидер и организатор) определял концепцию, актёры (исполнители) готовили сцены, технические специалисты (эксперты) отвечали за мультимедиа, маркетологи (коммуникаторы) продвигали проект, а драматург (аналитик) писал сценарий. Однако личностные и ситуационные факторы не учитывались: один из актёров, склонный к критике, часто оспаривал идеи режиссёра, что замедляло процесс, а маркетологи, работавшие удалённо, чувствовали себя оторванными от команды, из-за чего их задачи дублировались менеджером.

По модели Белбина в команде были выявлены роли: режиссёр – «координатор», драматург – «аналитик», один из актёров – «конструктивный критик», технические специалисты – «эксперты», а маркетологи пытались выполнять роль «коммуникаторов». Однако отсутствовали «генератор идей» и «душа компании», что снижало креативность и командный дух. Проблемы возникли из-за несоответствия должностей и ролей: менеджер, формально «управленец», больше выполнял административные функции, а не лидерские, что привело к пробелам в координации. По классификации Дафта, в команде были сильные «специалисты по решению задач», но слабая «социально-эмоциональная поддержка».

Конфликты из-за несогласованности ролей (например, критика актёра воспринималась как деструктивная) и отсутствие гибкости в их распределении тормозили прогресс. В условиях сжатых сроков команда не успела адаптироваться к изменениям (например, добавлению новых мультимедийных элементов), что привело к стрессу. Спектакль был поставлен, но с опозданиями и без полного воплощения замысла. Директор театра хочет понять, как оптимизировать распределение ролей для будущих проектов.

Вопросы для анализа кейса

1. Как распределение ролей в команде «Светлого пути» повлияло на эффективность проекта? Какие проблемы возникли?
2. Какие факторы (профессиональные, личностные, ситуационные) определяли роли участников? Как их можно было лучше учесть?
3. Где в кейсе наблюдалось несоответствие должностных обязанностей и реальных функций? Как это повлияло на проект?
4. Какие принципы распределения ролей (компетентность, сбалансированность, гибкость, ответственность) были нарушены? Предложите улучшения.
5. Какие роли по Белбину присутствовали в команде? Какие отсутствовали, и как это сказалось на работе?
6. Классифицируйте роли в команде по трудовым особенностям (действия, социальные, интеллектуальные). Какие категории были недостаточно представлены?
7. Какие управленческие роли по Базарову (управленец, организатор, администратор, руководитель) выполнял менеджер? Что следовало изменить?
8. Какие роли по Дафту (специалисты по задачам, социально-эмоциональная поддержка, двойные роли, сторонние наблюдатели) были в команде? Как их распределение повлияло на результат?
9. Какие проблемы несоответствия ролей возникли? Предложите способы их коррекции.
10. Как гибкость ролей могла помочь команде адаптироваться к изменениям (например, новым мультимедийным задачам)?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

ТЕМА 6. РОЛЬ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА В ХОДЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Роль коммуникативного процесса в формировании команды. Влияние качества коммуникаций на сплочённость и эффективность команды. Примеры коммуникационных барьеров и их последствия для командообразования.
2. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Принципы прозрачности, своевременности и адресности в корпоративных коммуникациях. Роль топ-менеджмента в формировании коммуникационной культуры.
3. Виды коммуникаций и их применение в командной работе. Формальные vs. неформальные коммуникации: преимущества и риски. Вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации в проектах.
4. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Активное слушание, эмпатия и невербальная коммуникация как основа доверия. Техники предотвращения и разрешения конфликтов в команде.
5. Техники обратной связи и правила её предоставления. Модель SBI (Ситуация—Поведение—Воздействие) для конструктивной обратной связи. Обратная связь по итогам взаимодействия: как избежать субъективности.
6. Манипуляции в общении и работа со «сложными» людьми. Признаки манипулятивного поведения и методы противодействия. Стратегии взаимодействия с агрессивными, пассивными и саботажниками.
7. Цели проектных коммуникаций и коммуникационные сети. Алгоритм построения коммуникационной сети в проекте. Влияние коммуникационного стиля (формальный, неформальный, гибридный) на результаты проекта.
8. Регулирование информационных потоков и ИТ в управлении проектами. Инструменты для управления коммуникациями: Trello, Jira, Slack. Принципы защиты информации и минимизации информационного шума.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Обратная связь — это инструмент контроля, а не развития». Можно ли сделать фидбек исключительно позитивным инструментом?
2. «Манипуляции в общении неизбежны. Это часть человеческой природы». Этично ли использовать манипуляции для достижения командных целей?
3. «Цифровые коммуникации разрушают доверие в команде». Как сохранить эмоциональную связь в удалённых командах?
4. «Самоуправляемые команды не нуждаются в формальных коммуникационных правилах». Аргументы за и против. Примеры из практики.
5. «Коммуникационные сети в проектах должны быть централизованы. Децентрализация ведёт к хаосу». Как выбрать оптимальную модель коммуникаций для разных типов проектов?
6. «ИТ-инструменты заменят живое общение в управлении проектами». Где грань между автоматизацией и дегуманизацией коммуникаций?

Задание 3. Кейс

В городском культурно-досуговом центре «Гармония» решено провести масштабный межрайонный фестиваль «Творчество для всех» — мероприятие, объединяющее творческие коллективы, волонтеров, педагогов, художников, музыкантов и представителей общественных организаций.

Для подготовки и реализации фестиваля создана проектная команда из 10 человек:

- руководитель проекта – Елена Соколова (директор центра);
- заведующая художественной частью – Татьяна;
- методист по работе с молодёжью – Дмитрий;
- библиотекарь – Оксана;
- администратор – Алексей;
- волонтерский координатор – Мария;
- технический специалист – Виктор;
- представители партнёрских учреждений (школа искусств, молодёжный центр, общественная организация).

На старте проекта все участники проявили заинтересованность. Однако уже через три недели подготовки начались сбои:

- Татьяна жалуется, что Дмитрий не согласовывает с ней расписание выступлений, а Оксана «всё время говорит о своих книжных выставках, а не о фестивале в целом».
- Дмитрий считает, что Елена не даёт чётких указаний, а Алексей «только требует отчётность, но не помогает решать проблемы».
- Оксана чувствует, что её инициативы (выставка книг о толерантности, лекторий) игнорируются, потому что «всё внимание — на сцену».
- Виктор не получает своевременной информации о смене сценария, из-за чего не может настроить свет и звук.
- Мария сообщает, что волонтеры не знают своих обязанностей — «каждый день приходят разные инструкции».
- На совещаниях царит хаос: нет повестки, кто-то говорит много, кто-то — молчит, решения не фиксируются.

Елена ощущает рост напряжённости, но не знает, как восстановить командный дух. На последнем совещании с куратором от департамента культуры прозвучал вопрос: «Почему команда из опытных специалистов не справляется с проектом, который по силам даже небольшому клубу?»

Задание для студентов (групповая работа + диспут)

1. Анализ ситуации

Разделитесь на 4–5 групп. Каждая группа получает один из вопросов семинара и анализирует ситуацию в кейсе, опираясь на теорию и практику управления командой в учреждении СКД:

1. Роль коммуникативного процесса в формировании команды. Какие коммуникационные барьеры проявились в команде? Как они повлияли на сплочённость и эффективность? Приведите примеры из кейса и предложите пути их преодоления.

2. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Были ли нарушены принципы прозрачности, своевременности и адресности? Как роль руководителя (Елены) и топ-менеджмента могла повлиять на формирование коммуникационной культуры?

3. Виды коммуникаций и их применение в командной работе. Какие виды коммуникаций (формальные/неформальные, вертикальные/горизонтальные/диагональные) преобладают? Оцените их эффективность. Как можно улучшить информационный обмен между участниками?

4. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Какие навыки (активное слушание, эмпатия, невербальное поведение) необходимы для разрешения конфликтов? Приведите пример, как Татьяна и Дмитрий могли бы конструктивно обсудить расписание.

5. Техники обратной связи и правила её предоставления. Как Елена может дать конструктивную обратную связь Алексею за излишнюю

бюрократичность? Примените модель SBI (Ситуация – Поведение – Воздействие). Как Оксана может выразить своё недовольство, не разрушая команду?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8-9

ТЕМА 7. РОЛЬ ЛИДЕРА В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ КОМАНДЫ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие «лидер» и «лидерство»: сущность и различия. Критерии, отличающие лидера от формального руководителя. Влияние лидерства на групповую динамику и достижение целей команды.
2. Основные модели лидерства. Трансформационное vs. транзакционное лидерство: сравнительный анализ. Ситуационная модель Фидлера и адаптация стиля лидерства к условиям работы команды.
3. Роль лидера в образовании команды. Стратегии подбора членов команды: баланс компетенций и психологической совместимости. Участие лидера в формировании групповых норм и ценностей.
4. Иерархичность структуры группы как источник лидерства. Влияние формальных и неформальных ролей на распределение власти в команде. Конфликт между статусом и реальным влиянием лидера.
5. Социальные и психологические роли в команде. Формальные роли (менеджер, координатор) vs. неформальные роли (мотиватор, миротворец). Как лидер управляет ролевым распределением для минимизации конфликтов.
6. Личные качества лидера и их развитие. Ключевые компетенции: эмоциональный интеллект, коммуникация, принятие решений. Технологии самоактуализации: коучинг, менторство, рефлексия.
7. Социальная ответственность лидера. Баланс между достижением целей команды и этическими принципами. Примеры социально ответственных решений в управлении командой.
8. Имидж лидера и его влияние на команду. Формирование имиджа: профессиональная компетентность, харизма, внешний вид. Роль самопрезентации в укреплении авторитета.
9. Тайм-менеджмент лидера. Принципы управления временем: матрица Эйзенхауэра, метод Pomodoro. Делегирование задач как инструмент оптимизации работы команды.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Трансформационное лидерство — утопия в условиях жёсткой конкуренции». Можно ли совместить идеализм трансформационного подхода с прагматикой бизнеса?
2. «Социальная ответственность лидера снижает эффективность команды». Как найти баланс между прибылью и этикой?
3. «Имидж лидера — это манипуляция. Настоящий лидер не нуждается в самопрезентации». Нужно ли тратить ресурсы на формирование имиджа?
4. «Делегирование — признак слабости лидера». Почему делегирование считается ключевым навыком успешного лидера?
5. «Публичные выступления — пустая трата времени. Решения должны говорить сами за себя». Как ораторское мастерство влияет на авторитет лидера?
6. «Лидер должен быть «своим» в команде. Дружба с подчинёнными повышает лояльность». Риски и преимущества неформальных отношений с командой.

7. «Тайм-менеджмент лидера – это контроль, а не доверие». Как совместить жёсткое планирование с гибкостью в управлении?

Задание 3. Кейс

Ситуация: «Новый директор в "Доме молодёжи"»

В городском учреждении «Дом молодёжи» — крупном центре социально-культурной активности — сменился директор. На должность пришла Анна Викторовна Козлова, 38 лет, бывший руководитель молодёжного проекта в НКО, обладающая харизмой, высокой энергичностью и опытом в вовлечении молодёжи.

До её прихода учреждение работало в рутинном режиме: стабильные фестивали, кружки, редкие инновации. Команда состояла из 12 человек: методисты, организаторы, администраторы, технический персонал. Работа строилась на чёткой иерархии, но без сильного вовлечения сотрудников в стратегическое планирование.

Анна Викторовна объявила курс на обновление:

- запуск проектов по волонтерству, уличной культуре, цифровому творчеству;
- внедрение обратной связи от посетителей;
- создание «команды инициативных» — молодых сотрудников, ответственных за инновации.

Однако уже через два месяца в коллективе нарастает напряжение:

- Старший методист Ольга Петровна (стаж 25 лет) считает, что Анна «ломает устоявшиеся процессы», не учитывает опыт команды и «раздаёт полномочия молодым, не проверенным временем».

- Молодой организатор Артём (26 лет), вошедший в «команду инициативных», чувствует поддержку, но сталкивается с сопротивлением коллег: «Меня называют фаворитом, а мои идеи — "модными глупостями"».

- Администратор Наталья жалуется, что график совещаний стал хаотичным, решения меняются по ходу, а документооборот — «на эмоциях».

- Технический специалист Игорь говорит: «Она говорит красиво, но не понимает, сколько реально времени нужно на подготовку мероприятия».

- В коллективе образовалась неформальная оппозиция: часть сотрудников регулярно обсуждает директора в закрытой группе в мессенджере, где звучат слова: «хайп», «самопиар», «не по-нашему».

На одном из совещаний с куратором от департамента культуры прозвучал вопрос:

«Почему умный, энергичный лидер вызывает столько сопротивления в команде, которая нуждалась в обновлении?»

Задание 1. Групповая работа по вопросам семинара

Разделитесь на 9 групп (по числу вопросов) или 5 групп (с объединением близких тем). Каждая группа получает один вопрос и анализирует ситуацию с позиции теории лидерства.

Группа 1. Понятие «лидер» и «лидерство»

- Является ли Анна Викторовна лидером или формальным руководителем?
- В чём проявляются различия между её статусом и реальным влиянием?
- Как её действия влияют на групповую динамику и достижение целей?

Группа 2. Модели лидерства

- Какой стиль лидерства демонстрирует Анна Викторовна: трансформационный или транзакционный?

- Подходит ли её стиль текущей ситуации в команде?

- Как могла бы помочь ситуационная модель Фидлера в адаптации её подхода?

Группа 3. Роль лидера в образовании команды

- Как Анна Викторовна формирует команду? Удачно ли она балансирует компетенции и психологическую совместимость?

- Как она участвует в создании новых норм и ценностей?
 - Что можно улучшить в процессе подбора и вовлечения?
- Группа 4. Иерархичность и неформальные роли
- Почему возник конфликт между формальным статусом Анны и неформальным авторитетом Ольги Петровны?
 - Как распределяется власть в коллективе?
 - Как лидер может усилить свою легитимность в условиях сопротивления?
- Группа 5. Социальные и психологические роли в команде
- Какие формальные и неформальные роли проявились в команде (мотиватор, миротворец, скептик, инициатор)?
 - Как Анна может управлять этими ролями, чтобы минимизировать конфликты?
 - Какие роли «выпали» из системы?
- Группа 6. Личные качества лидера
- Какие компетенции (эмоциональный интеллект, коммуникация, принятие решений) проявила Анна?
 - Какие – требуют развития?
 - Какие технологии (коучинг, менторство, рефлексия) помогли бы ей стать эффективнее?
- Группа 7. Социальная ответственность лидера
- Были ли её решения этичными по отношению к команде?
 - Балансировала ли она между инновациями и уважением к опыту?
 - Приведите пример социально ответственного действия, которое она могла бы предпринять.
- Группа 8. Имидж лидера
- Как формируется имидж Анны Викторовны в коллективе?
 - Влияют ли её харизма, стиль общения, внешний вид на её авторитет?
 - Является ли её имидж инструментом вдохновения или источником недоверия?
- Группа 9. Тайм-менеджмент и делегирование
- Как Анна управляет своим временем?
 - Применяет ли она делегирование?
 - Как матрица Эйзенхауэра или метод Pomodoro могли бы помочь ей оптимизировать работу?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА 8. КОМАНДА ПРОЕКТА.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие и структура проектной команды. Ключевые элементы структуры проектной команды: роли, зоны ответственности, иерархия. Отличия проектной команды от функционального подразделения.
2. Формирование проектной команды. Этапы формирования: подбор участников, распределение ролей, постановка целей. Критерии отбора членов проектной команды: навыки, опыт, совместимость.
3. Управление коммуникациями в проекте. Построение коммуникационной матрицы: кто, кому, какую информацию передает. Роль регулярных митингов и отчетности в проекте.
4. Особенности стартапов: определение и виды. Ключевые признаки стартапа: инновационность, масштабируемость, высокая неопределенность. Виды стартапов: технологические, социальные, внутрикорпоративные (интрепренерство).

5. Отличия стартап-менеджера от менеджера проекта. Компетенции стартап-менеджера: гибкость, навыки привлечения инвестиций, работа в условиях неопределенности. Сравнение KPI: выполнение плана vs. тестирование гипотез.
6. Стартап внутри организации (интрепренерство). Преимущества и риски внутрикорпоративных стартапов.
7. Составление бизнес-плана для стартапа. Структура бизнес-плана: анализ рынка, финансовая модель, риски.
8. Привлечение капитала и сопровождение стартап-проекта. Источники финансирования: венчурные фонды, краудфандинг, бизнес-ангелы. Этапы сопровождения: от MVP (минимально жизнеспособного продукта) до масштабирования.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Стартап-менеджеру не нужен опыт в управлении. Главное – креативность». Можно ли управлять стартапом без знаний классического менеджмента?
2. «Бизнес-план для стартапа — пустая трата времени. Нужно действовать, а не планировать». Аргументы за и против. Альтернативы традиционному бизнес-планированию.
2. «Внутрикорпоративные стартапы обречены на провал из-за бюрократии». Как преодолеть сопротивление системы в крупных компаниях?
3. Примеры успешных стартапов, использующих waterfall-подход.
4. «Привлечение венчурного капитала убивает инновационность стартапа». Как сохранить контроль над идеей при внешнем финансировании?
5. «Проектные команды в стартапах должны состоять только из универсалов. Специалисты неэффективны». Плюсы и минусы узкой специализации в стартапах.
6. «Коммуникации в проекте должны быть полностью формализованы. Хаос губит результат». Где граница между гибкостью и дисциплиной в коммуникациях?
7. «Стартапы — удел молодежи. Опытные менеджеры не способны на инновации». Роль возраста и опыта в успехе стартапа.

Задание 3. Кейс

«Диагностика проекта».

Вам, как группе внешних консультантов, поручено провести диагностику проекта «Городской фестиваль уличной культуры» в рамках муниципального учреждения СКД — Дома молодёжи «Импульс».

Вам предоставлены документы, интервью и данные, на основе которых вы должны:

- 1) Проанализировать текущее состояние проектной команды,
- 2) Выявить ключевые проблемы,
- 3) Подготовить краткий отчёт с рекомендациями.

Материалы для анализа

1. Официальное описание проекта

Название: «Street Life Fest — 2025»

Цель: Создание открытой площадки для самовыражения молодёжи через хип-хоп культуру, стрит-арт, танцы, музыку и экологические инициативы.

Бюджет: 1,2 млн руб. (грант + внебюджетные средства)

Срок реализации: 4 месяца

Ожидаемые результаты:

- 5000 посетителей фестиваля,
- 15 молодёжных коллективов-участников
- 3 социальных партнёрства,
- создание постоянного молодёжного культурного пространства.

2. Состав проектной команды*

Участник	Роль	Опыт
Алёна Смирнова	Руководитель проекта	Методист по работе с молодёжью, стаж 5 лет
Роман Петров	Координатор мероприятий	Организатор фестивалей в НКО
Екатерина Иванова	PR-менеджер	Блогер, ведёт соцсети учреждения
Дмитрий Козлов	Технический менеджер	Отдел технического обеспечения Дома молодёжи
Наталья Орлова	Финансовый администратор	Бухгалтер учреждения
Артём Лебедев	Представитель молодёжи (волонтёр)	Студент, участник стрит-арт-движения
Алёна Смирнова	Руководитель проекта	Методист по работе с молодёжью, стаж 5 лет

* Примечание: Команда была собрана за 10 дней до начала проекта. Никаких регламентов, чётких KPI или распределения обязанностей не было.

3. Выдержки из интервью с участниками команды

Алёна (руководитель):

«Я должна делать всё: общаться с партнёрами, писать отчёты, решать технические вопросы... Роман и Екатерина делают своё дело, но никто не видит общей картины».

Роман (координатор):

«Мы собрались как бы “по объявлению”. Не знаю, кто за что отвечает. Дмитрий говорит: “Напиши техническое задание”, а я думал, что это его работа».

Екатерина (PR):

«Я выкладываю афиши, но никто не присылает контент вовремя. Артём предлагает идеи, но Алёна их не рассматривает».

Дмитрий (технический менеджер):

«Я не понимаю, что такое “уличный арт-объект”. Нужны чертежи, сроки, согласования. А мне дают эмоции».

Артём (волонтёр):

«Я хочу помочь, но чувствую, что меня “держат за символ”. Меня спрашивают: “Как думаешь, молодёжи понравится?”, но не вовлекают в реальное планирование».

4. Данные о текущем состоянии проекта (на 2-м месяце)

Совещания проводятся без фиксации решений – 8 встреч, 0 протоколов.

– Сайт фестиваля – не запущен, домен куплен, но контент не загружен.

– Соцсети – 3 поста за месяц, низкий охват.

– Площадка – не согласована с администрацией города.

– Бюджет – израсходовано 30%, но финансового плана нет.

– Нет MVP (минимально жизнеспособного продукта) – все задачи решаются по принципу «всё или ничего».

– Коммуникационная матрица отсутствует – информация передаётся устно, через мессенджеры.

Задание для студентов (групповая работа)

Разделитесь на 4–5 групп. Каждая группа — это консультационная команда. Ваша задача:

Подготовить диагностику проекта по следующим направлениям:

1. Структура команды

- 1) Есть ли чёткое распределение ролей?
- 2) Кто является формальным и неформальным лидером?
- 3) Какие риски есть в составе команды?

2. Управление коммуникациями

- 1) Постройте простую коммуникационную матрицу.
- 2) Какие каналы используются? Какие из них необходимы?
- 3) Какие препятствия мешают эффективному взаимодействию?

3. Тип проекта: стартап или традиционный проект?

- 1) Является ли Street Life Fest стартапом? Почему?

- 2) Какие признаки стартапа (инновационность, масштабируемость, неопределённость) проявляются?
- 3) Нужен ли здесь стартап-менеджер или достаточно менеджера проекта?
 4. Рекомендации по развитию проекта
- 1) Что нужно сделать в первую очередь?
- 2) Как ввести регламенты (совещания, отчётность)?
- 3) Как использовать Артёма в качестве ресурса?
- 4) Какой минимальный продукт (MVP) можно запустить уже через 2 недели?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Методы активизации и поддержки команды при принятии решений. Техники вовлечения участников: мозговой штурм, метод Дельфи, «леддеринг». Роль обратной связи в повышении мотивации и снижении сопротивления.
2. Управление сотрудниками разного типа в зависимости от уровня зрелости. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара: директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий стили. Примеры постановки задач для новичков и опытных сотрудников.
3. Контроль результатов в команде: принципы и инструменты. КРІ для оценки индивидуального и группового вклада. Методы визуализации прогресса: канбан-доски, диаграммы Ганта.
4. Модерация: принципы, этапы и роль ведущего. Процесс модерации: подготовка, планирование, организация, рефлексия. Характеристики эффективного модератора: нейтральность, эмпатия, управление временем.
5. Фасилитация как метод управления групповой динамикой. Техники фасилитации: «банк проблем», «опрос-аукцион», «матрица знакомства». Отличия фасилитации от модерации: акцент на процессе vs. результате.
6. Ролевое распределение при принятии решений. Типы ролей: генератор идей, критик, координатор, исполнитель. Методы предотвращения ролевых конфликтов.
7. Совещания как инструмент управления командой. Принципы повышения эффективности: четкая повестка, тайминг, вовлечение всех участников. Использование визуализации (схемы, графики) для структурирования дискуссии.
8. Процедуры модерации: от «выяснения ожиданий» до «резюме». Метод «маркер-выбор» для диагностики приоритетов группы. Алгоритм проведения «опроса-диагностики» с несколькими вариантами выбора.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Мозговой штурм устарел. В цифровую эпоху нужны новые методы активизации». Какие техники могут заменить традиционный мозговой штурм?
2. «Ситуационное лидерство – это манипуляция. Сотрудники не должны подстраиваться под стиль руководителя». Должен ли руководитель адаптироваться к команде, а не наоборот?
3. «Фасилитация – это избыточная роскошь. Команда может сама организовать процесс». Всегда ли нужен фасилитатор для групповой работы?
4. «Контроль результатов убивает креативность. Доверяйте, а не проверяйте». Как найти баланс между автономией и контролем?

5. «Модератор должен быть строгим диктатором, иначе совещание превратится в хаос». Совместимы ли демократия и эффективность в модерации?

6. «Ролевое распределение в команде приводит к шаблонному мышлению». Как избежать стереотипного закрепления ролей?

7. «Совещания – это пустая трата времени. Все вопросы можно решить в чате». В каких случаях очные встречи незаменимы?

Задание 3. Кейс

Ситуация: «Совещание перед открытием фестиваля «Творческая весна».

Вам, как будущим специалистам по управлению в учреждениях СКД, предоставлен текстовый протокол совещания, которое прошло в Доме культуры «Рассвет» за 5 дней до начала ежегодного фестиваля «Творческая весна».

В проекте участвуют 15 коллективов, 3 площадки, волонтеры, спонсоры и СМИ.

Совещание проводит руководитель проекта – Наталья Сергеевна, опытный методист, впервые руководящий такой масштабной командой.

Протокол совещания (с намеренными ошибками)

Место: Конференц-зал ДК «Рассвет»

Время: 14:00 (началось в 14:25)

Участники (8 человек):

- Наталья Сергеевна — руководитель
- Ольга — организатор
- Игорь — технический специалист
- Марина — PR-менеджер
- Алексей — волонтер-координатор
- Татьяна — методист
- Сергей — администратор
- Виктор — представитель спонсора

1. Начало совещания

Наталья Сергеевна:

— Ну что ж, давайте начнём. Кто не пришёл – пусть потом разбирается. Повестки нет, и так всё понятно. Главное – фестиваль через 5 дней, а у нас полный бардак.

Ольга:

— Наталья Сергеевна, у меня вопрос по расписанию...

Наталья Сергеевна (перебивает):

— Потом, потом! Сначала я скажу, что нужно сделать.

2. Распределение задач

— Игорь, ты должен сделать свет и звук на всех трёх площадках к пятнице.

— Марина, ты же сидишь в соцсетях — выложи что-нибудь, а то тишина.

— Алексей, волонтеры должны быть завтра на сборке. Сколько их?

— Алексей: У нас 12 человек, но не все могут...

— Наталья: Неважно! Пусть все приходят.

— Сергей, бюджет?

— Сергей: Мы превысили расходы на транспорт, и спонсоры ждут отчёт...

— Наталья: Потом разберёмся. Татьяна, ты за детские номинации? Сделай всё красиво.

3. Обсуждение (отсутствует)

Ольга (пытается вмешаться):

— Наталья Сергеевна, у нас конфликт: два хора хотят выступать первыми...

Наталья Сергеевна:

— Решайте сами! Я не могу решать за вас!

Игорь:

— А где схемы площадок? Мне нужно знать, где устанавливать оборудование.

Наталья Сергеевна:

— Да вот же (тычет пальцем в стопку бумаг на столе). Где-то среди этих листов.

4. Завершение

— Всё. Время — 15:40. Кто не понял — спрашивайте у коллег. Я устала.

— О, Виктор, вы всё видели? Всё под контролем!

— Виктор (от спонсора): У меня 7 вопросов и ни одного ответа...

— Наталья: Потом напишу письмо.

Совещание завершено. Протокол не ведётся.

Задание.

1. Выявить управленческие ошибки

Категория	Примеры вопросов для анализа
Организация совещания	
Методы управления	
Коммуникация	
Распределение ролей	
Контроль и KPI	
Модерация и фасилитация	
Обратная связь	
Работа с разными типами сотрудников	
Визуализация и документирование	
Учет интересов заинтересованных сторон	

2. Классифицируйте ошибки. Используйте таблицу:

Ошибка	Категория	Как исправить
Не было повестки	Организация совещания	Составьте повестку заранее и разошлите её за день
.....		

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (СКД)» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ КОМАНДНОЙ ГРУППЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Формирование группового поведения в организации. Какие факторы (организационные, социальные, психологические) влияют на формирование группового поведения? Как цели организации соотносятся с поведенческими нормами рабочей группы?

2. Факторы группового поведения и эффективность рабочей группы. Какие факторы усиливают, а какие снижают эффективность командной работы? Примеры взаимосвязи между групповой сплочённостью и продуктивностью.

3. Управление поведением персонала в команде. Методы корректировки деструктивного поведения участников команды. Роль лидера в формировании желательных моделей поведения.

4. Организационное влияние на групповое поведение. Как политики компании (награды, санкции, корпоративная культура) регулируют поведение групп? Примеры успешного внедрения организационных изменений для управления групповой динамикой.

5. Методы укрепления желательных групп и разрушения нежелательных. Техники поощрения проактивных команд: мотивационные программы, ресурсная поддержка. Этические аспекты разрушения неформальных групп, противоречащих целям организации.

6. Особенности поведения группы в процессе управления. Почему группы склонны к конформизму или, наоборот, к бунту при внедрении изменений? Как управлять сопротивлением группы новым процессам?

7. Закономерности формирования и развития неформальных групп. Этапы формирования неформальных групп: от стихийного общения до устойчивых связей. Какие потребности сотрудников удовлетворяют неформальные группы?

8. Характеристики неформальных групп. Ключевые признаки: лидерство, нормы, санкции, цели. Как неформальные группы влияют на коммуникации и принятие решений в организации?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Неформальные группы всегда вредят формальной структуре организации». Можно ли превратить неформальные группы в ресурс для компании?

2. «Управление групповым поведением – это манипуляция. Сотрудники должны быть свободны в выборе моделей взаимодействия». Где грань между управлением и манипуляцией?

3. «Разрушение нежелательных групп – неэтично. Лучше игнорировать их существование». Какие риски возникают при игнорировании деструктивных неформальных групп?

4. «Групповая эффективность зависит только от лидера. Остальные участники – лишь исполнители». Как распределить ответственность за результат между лидером и командой?

5. «Корпоративная культура не может противостоять неформальным нормам групп». Примеры успешного влияния корпоративной культуры на групповое поведение.

6. «Мотивационные программы бесполезны для управления поведением. Люди работают только за деньги». Какие нематериальные методы укрепления групп наиболее эффективны?

7. «Конформизм в группах неизбежен. Борьба с ним бессмысленно». Как стимулировать здоровую критику и разнообразие мнений?

8. «Неформальные группы сильнее формальных структур. Управлять ими невозможно». Какие инструменты позволяют интегрировать неформальные группы в рабочие процессы?

Задание 3. Кейс

Формальные и неформальные группы в проекте «Арт-пространство» культурного центра «Светоч»

Общая информация

Культурный центр «Светоч» в Екатеринбурге занимается организацией выставок, мастер-классов и фестивалей для жителей города. В 2025 году центр запустил проект «Арт-пространство» — трёхмесячную программу интерактивных художественных мероприятий для молодёжи. Для реализации проекта сформирована формальная команда из 10 человек, работающих очно: менеджер проекта (лидер), куратор выставок, администратор,

маркетолог, 3 волонтера (студенты-искусствоведы), художник, фотограф и организатор мастер-классов. Бюджет ограничен, сроки сжатые.

Описание ситуации

Формальная команда была создана с четким распределением ролей: менеджер координировал проект, куратор разрабатывал концепцию, администратор отвечал за логистику, маркетолог — за продвижение, а остальные участники выполняли творческие и организационные задачи. Однако вскоре сформировались две неформальные группы:

1. Неформальная группа 1: Волонтеры и художник объединились на основе общих интересов (любовь к современному искусству). Они обсуждали идеи в перерывах и создали чат в WhatsApp, где предлагали экспериментальные форматы выставок, игнорируя формальные каналы связи. Эта группа удовлетворяла их потребность в творческой свободе, но её идеи часто противоречили общей концепции, что замедляло процесс.

2. Неформальная группа 2: Менеджер, администратор и маркетолог сформировали «закрытый круг», обсуждая организационные вопросы в неформальной обстановке (за кофе). Эта группа установила свои нормы (например, приоритет скорости над креативностью), что вызывало недовольство у творческих участников.

Организационные факторы (сжатые сроки, отсутствие мотивационных программ) и психологические (разные ценности: креативность у волонтеров vs. эффективность у менеджеров) усилили разобщенность. Неформальная группа волонтеров и художника проявляла лидерство (художник стал неформальным лидером), но её нормы (например, игнорирование дедлайнов) снижали продуктивность. Вторая неформальная группа, напротив, поддерживала цели проекта, но исключала остальных, что привело к коммуникационным барьерам.

Менеджер попытался разрушить первую неформальную группу, требуя согласовывать все идеи через него, но это вызвало протест и обвинения в «подавлении креативности». Попытки поощрения (устная похвала за инициативы) не сработали из-за слабой корпоративной культуры. В итоге фестиваль прошёл, но с сокращённой программой и конфликтами в команде. Директор центра хочет понять, как управлять формальными и неформальными группами для повышения эффективности.

Вопросы для анализа кейса

1. Какие факторы (организационные, социальные, психологические) повлияли на формирование неформальных групп в проекте «Арт-пространство»?

2. Как цели проекта соотносились с нормами формальной и неформальных групп? Какие конфликты возникли из-за их несоответствия?

3. Какие факторы усилили или снизили эффективность формальной команды? Как неформальные группы повлияли на продуктивность?

4. Какие методы управления поведением (например, корректировка деструктивных норм) мог использовать менеджер для интеграции неформальных групп?

5. Как организационные политики (награды, санкции, корпоративная культура) повлияли на поведение групп? Какие изменения могли бы помочь?

6. Какие методы укрепления формальной команды и нейтрализации деструктивных аспектов неформальных групп можно было применить? Оцените этичность требования менеджера согласовывать идеи.

7. Какие этапы формирования неформальных групп (от стихийного общения до устойчивых связей) наблюдались? Какие потребности они удовлетворяли?

8. Какие характеристики неформальных групп (лидерство, нормы, санкции, цели) проявились? Как они повлияли на коммуникации и принятие решений?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13-14

ТЕМА 11. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Количество часов - 4 ч.

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие и виды мотивации персонала. Чем отличается внутренняя мотивация от внешней? Приведите примеры для проектных команд. Как материальные и нематериальные методы мотивации дополняют друг друга?
2. Особенности мотивации на разных этапах развития команды. Какие методы мотивации эффективны на этапе «шторминга», а какие – на этапе «выполнения» (по Такману)? Почему на этапе формирования команды важно акцентировать внимание на индивидуальных целях участников?
3. Критерии эффективной команды. Какие показатели (продуктивность, лояльность, инновационность) свидетельствуют об успешной мотивационной системе? Как связаны удовлетворённость участников и результативность команды?
4. Виды мотивации в управлении командой. В чём преимущества и риски использования KPI для мотивации проектных команд? Почему гибкий график и возможность удалённой работы стали ключевыми мотиваторами в современных командах?
5. Привлечение команды к формированию целей и принятию решений. Как вовлечение сотрудников в постановку целей влияет на их ответственность за результат? Какие техники (например, «совместное целеполагание») позволяют избежать иллюзии включённости?
6. Мотивационная политика руководителя проекта. Как стиль лидерства (авторитарный, демократический) влияет на мотивацию команды? Почему прозрачность в принятии решений повышает доверие и вовлечённость?
7. Тимбилдинг как инструмент мотивации. Какие тимбилдинг-активности наиболее эффективны для укрепления доверия в команде? Почему игровые методы могут дать обратный эффект (например, усилить конфликты)?
8. Коучинг как инструмент мотивации. Как коучинг помогает развить навыки саморегуляции и лидерства у участников команды? В чём разница между коучингом и менторингом в контексте мотивации?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Материальная мотивация всегда эффективнее нематериальной. Люди работают только за деньги». Какие аргументы опровергают это утверждение? Приведите примеры из практики.
2. «Тимбилдинг – это пустая трата времени. Доверие нельзя создать искусственно». Какие альтернативы существуют?
3. «Коучинг – это роскошь для топ-менеджеров. В проектных командах он бесполезен». Как коучинг может повысить эффективность рядовых сотрудников?
4. «Вовлечение команды в принятие решений замедляет процессы. Авторитаризм эффективнее». В каких ситуациях демократический подход к управлению критически важен?
5. «Гибкий график демотивирует команду. Без контроля люди расслабляются». Как совместить гибкость и дисциплину в проектной работе?
6. «KPI убивают креативность. В инновационных проектах они не работают». Можно ли разработать KPI, которые стимулируют творчество?
7. «Мотивация на этапе «шторминга» невозможна. Конфликты неизбежны». Какие методы смягчают конфликты и сохраняют мотивацию?
8. «Неформальное лидерство в команде всегда вредит мотивационной политике руководителя». Как превратить неформального лидера в союзника?
9. Разработка мотивационной программы для команды.

Задание 3. Кейс

Система мотивации и стимулирования в процессе управления командой (СКД)

Муниципальное учреждение СКД «Гармония» - это районный дом культуры, в котором работают 18 сотрудников: методисты, организаторы, артисты, технический персонал, библиотекарь, администраторы.

Учреждение стабильно работает, но низкая вовлечённость команды, высокая текучесть кадров среди молодых специалистов, отсутствие инициативы.

Многие сотрудники говорят: «Работаем по инерции», «Всё равно ничего не изменится».

Недавно вышел приказ директора о новой системе поощрений — якобы для повышения мотивации.

■ Приказ № 12/ОД от 10.04.2025 г.

«О поощрении сотрудников за достижения в работе»

В целях повышения эффективности работы коллектива и стимулирования активной гражданской позиции приказываю:

Ежемесячно выплачивать премию в размере 5 000 руб. сотруднику, который:

- провёл наибольшее количество мероприятий;
- получил наименьшее количество жалоб;
- был отмечен в отзывах посетителей.

Премия выплачивается одному сотруднику в отделе.

(Всего 4 отдела — значит, 4 премии в месяц.)

Решение о премировании принимает только директор на основании личного наблюдения.

Победитель объявляется на общем собрании с вручением грамоты и занесением на доску почёта.

Дополнительно:

- За выступление на городском фестивале – похвальная грамота.
- За участие в грантовом проекте – доплата 3 000 руб. (один раз).
- За опоздание – строгий выговор и лишение премии.

Информация о премировании не доводится до сотрудников заранее — решение принимается в последний день месяца.

Реакция сотрудников (по результатам анонимного опроса)

1) Ольга, методист (стаж работы 15 лет):

«Я каждый год веду Новый год, День Победы, День города... А премию получает тот, кто провёл 5 кружков для пенсионеров. Количество важнее качества?»

2) Артём, молодой организатор (26 лет):

«Я подал заявку на грантовый проект, но мне сказали: «Ты не автор, ты только помогал». Получил 3 тысячи, а проект принёс 500 тысяч бюджету. Это стимул?»

3) Людмила, технический работник:

«Я вообще не участвую в этой «гонке». У меня нет времени писать отчёты или угождать посетителям. Значит, я «неактивный?»»

4) Марина, библиотекарь:

«Директор выбирает «своих». Я видела, как грамоту вручили сотруднику, на которого жаловались родители. Просто он «хорошо разговаривает».

5) Анна, волонтёр-координатор:

«Нам сказали: «Не жалуйтесь, у всех одинаковые условия». Но условия-то разные! Я отвечаю за 30 волонтёров, а другой отдел – за один кружок».

Задание для студентов: «Найдите 10 ошибок в системе мотивации!»

Разделитесь на 4–5 групп. Ваша задача — проанализировать приказ и реакцию команды и:

1) Выявить управленческие и мотивационные ошибки (минимум 10, с привязкой к теории)

Ошибка	Обоснование	Как исправить	Теория
Премия только за количество мероприятий	Игнорируются качество, креативность и сложность	Ввести критерии оценки по нескольким параметрам	Теория ожиданий Врума – связь между усилиями и результатом
Назначение премии по усмотрению директора	Субъективность, отсутствие прозрачности	Ввести комиссию и критерии	Справедливость по Адамсу
....	...	...	...

2. Классифицируйте типы мотивации, которые нарушены

Внешняя и внутренняя мотивация – где преобладает принцип «кашу маслом не испортишь»?

Гигиенические и мотивационные факторы по Герцбергу – каких факторов не хватает (признания, роста, ответственности)?

Иерархия потребностей Маслоу – удовлетворяются ли потребности в признании и самоактуализации?

Система справедливости Адамса – есть ли у вас ощущение несправедливости?

3. Разработайте новую систему мотивации

Каждая группа предлагает альтернативную модель стимулирования для учреждения «Гармония», включающую:

- Финансовые и нематериальные стимулы
- Индивидуальные и командные поощрения
- Критерии прозрачной оценки
- Вовлечение сотрудников в процесс оценки
- Поддержка инициатив и профессионального роста

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

ТЕМА 12. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Содержание удовлетворённости трудом и её элементы. Какие компоненты (материальные, эмоциональные, социальные) формируют удовлетворённость сотрудников? Как удовлетворённость трудом связана с лояльностью к организации?

2. Факторы удовлетворённости членов команды. Внешние (зарплата, условия труда) и внутренние (признание, самореализация) факторы: какие из них значимее для команды? Почему в проектных командах часто приоритетны нематериальные факторы?

3. Направления повышения удовлетворённости как предпосылки развития команды. Как улучшение коммуникаций и обратной связи влияет на удовлетворённость? Примеры программ развития (обучение, карьерный рост) для повышения вовлечённости.

4. Структура удовлетворённости трудом: рабочая модель. Модель «ожидания-реальность»: как несоответствие ожиданий и реальности влияет на удовлетворённость? Роль баланса между личными целями сотрудника и целями команды.

5. Разработка и апробация опросника удовлетворённости. Какие вопросы должны включаться в опросник: открытые, закрытые, шкалы? Как избежать субъективности при интерпретации результатов опросника?

6. Методики оценки удовлетворённости членов команды. Количественные (анкетирование, метрики) и качественные (интервью, фокус-группы) методы: плюсы и минусы. Как использовать результаты оценки для корректировки управленческих решений?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Удовлетворённость сотрудников не влияет на результат. Главное - дисциплина и контроль». Можно ли добиться высокой продуктивности при низкой удовлетворённости?

2. «Опросники удовлетворённости — это фикция. Сотрудники всегда дают социально ожидаемые ответы». Как повысить достоверность данных? Альтернативные методы оценки.

○ «Деньги – единственный фактор удовлетворённости. Остальное - второстепенно». Почему в креативных командах этот тезис часто опровергается?

3. «Удовлетворённость нельзя измерить. Это субъективное ощущение, которое бесполезно анализировать». Какие объективные индикаторы удовлетворённости можно использовать?

4. «Повышение удовлетворённости – обязанность HR, а не руководителя команды». Как распределить ответственность за удовлетворённость между менеджером и HR-отделом?

5. «Удовлетворённость приводит к стагнации. Довольные сотрудники перестают развиваться». Как совместить комфорт и профессиональный рост?

6. «Методы оценки удовлетворённости нарушают конфиденциальность. Это вторжение в личное пространство». Этические границы сбора данных о сотрудниках.

Задание 3. Кейс.

КЕЙС: «Тихий коллапс»

В Доме культуры «Радуга» стабильно проводятся мероприятия, нет конфликтов, все задачи выполняются в срок. Но за последние полгода:

- 3 молодых специалиста уволились («не вижу перспектив»);
- снижена инициативность: никто не предлагает новых проектов;
- по результатам внутреннего опроса 60 % сотрудников отметили: «Работаю, потому что надо»;
- Директор получила анонимную записку: «Нам всё равно. Никто нас не слышит».
- Команда работает, но нет вовлечённости, гордости, энергии.

Задание 1. Анализ

Разделитесь на группы. По вопросам семинара проанализируйте ситуацию:

- 1) Какие элементы удовлетворённости трудом (материальные, социальные, эмоциональные) нарушены?
- 2) Какие внутренние и внешние факторы повлияли на демотивацию?
- 3) Почему в проектной деятельности нематериальные факторы (признание, рост) важнее?
- 4) Как несоответствие ожиданий и реальности ("я хотел развиваться — а мне дают рутину") снижает удовлетворённость?
- 5) Какие вопросы включить в опросник по удовлетворённости? (Пример: «Чувствуете ли вы, что ваша работа ценится?»)
- 6) Какие методы оценки (анкетирование, фокус-группа) наиболее уместны?

Задание 2. Диспут

- 1) «Зарплата – главный мотиватор. Всё остальное — красивые слова».
- 2) «Если сотрудник недоволен – пусть уходит. Команда должна быть сильной».
- 3) «Опросы об удовлетворённости – пустая трата времени. И так всё понятно».
- 4) «Развитие сотрудников – это их личная ответственность, а не задача руководителя».
- 5) «В учреждениях СКД не может быть высокой удовлетворённости – там низкие зарплаты».

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16-17
ТЕМА 13. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ УЧАСТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Управление персональным развитием. Какие инструменты управления персональным развитием наиболее эффективны в команде? Как согласовать индивидуальные цели развития участников с целями команды?

2. Факторы жизненного пути, позиции и перспективы. Как жизненный опыт участника влияет на его роль в команде? Приведите примеры. Может ли негативная жизненная позиция стать барьером для развития члена команды? Как это преодолеть?

3. Жизненный сценарий и личность. Что такое «жизненный сценарий» и как его осознание помогает в управлении развитием сотрудника? Как личностные особенности участника влияют на его способность быть субъектом своего жизненного пути?

4. Личностный рост и его патологии. Какие признаки указывают на остановку личностного роста участника команды? Может ли чрезмерный фокус на личностном росте привести к негативным последствиям? Если да, то к каким?

5. Индивидуальный коучинг. Какие условия необходимы для успешного коучинга в команде? Как измерить эффективность индивидуального коучинга?

6. Мотивация и управление изменениями. Как связаны мотивация сотрудников и их персональное развитие? Какие методы управления изменениями помогают повысить гибкость команды?

7. Планирование развития. Как матрица компетенций помогает в разработке индивидуальных планов развития? Какие преимущества и риски есть у обучения на рабочем месте по сравнению с самообразованием?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Спорные утверждения
«Личностный рост участника команды всегда полезен для коллектива». Согласны ли вы? Аргументируйте.

2. Приоритеты в развитии
Что важнее для успеха команды: гибкость или стабильность?
Должен ли руководитель вкладывать ресурсы в развитие «слабых» участников команды или фокусироваться на «сильных»?

3. Самообразование vs. Обучение на рабочем месте
Какая форма развития эффективнее: самостоятельное обучение или корпоративные тренинги?

Можно ли полностью заменить традиционное образование самообразованием в профессиональной сфере?

4. Этика и личностный рост
Допустимо ли использовать методы, влияющие на жизненный сценарий сотрудника (например, коучинг), без его явного согласия?

Может ли давление на личностный рост привести к эмоциональному выгоранию?

5. Команда vs. Индивидуальность
Не разрушает ли фокус на индивидуальном развитии командную сплоченность?
Как найти баланс между развитием уникальных качеств участников и стандартизацией процессов в команде?

Задание 3. Кейс.

Участники выбирают, какие факторы (жизненный путь, позиция, перспектива) наиболее значимы для развития, и защищают свою точку зрения.

Задание 4. Кейс.

«Кто я в этой команде?»

В Центре культуры и молодёжи «Горизонт» работает команда из 8 человек. Все выполняют свои обязанности, но:

- Анна (35 лет) — методист, работает в учреждении 10 лет — говорит: *«Я всё умею. Новое — лишняя нагрузка»*.
- Дмитрий (24 года) — молодой организатор — хочет пройти курсы по проектному управлению, но руководитель отвечает: *«У нас нет бюджета. Работай как есть»*.
- Людмила (52 года) — библиотекарь — мечтает о передаче опыта, но никто не интересуется её наработками.
- Ольга (29 лет) — PR-специалист — прошла коуч-сессию в НКО, хочет внедрить «менторство для молодёжи», но получила отказ: *«У нас и так все расписано»*.

Руководитель считает: *«Команда работает. Зачем что-то менять?»* Но текучесть кадров растёт, инициативы угасают, атмосфера становится «рутинной».

Задание 1. Групповой анализ

Разделитесь на 5 групп. Каждая группа отвечает на один вопрос, используя примеры из кейса:

1. Как согласовать цели Дмитрия (обучение) с целями команды? Какие инструменты для персонального развития будут уместны?
2. Как жизненный опыт Людмилы (стаж) и Анны (усталость) влияет на их роль? Может ли негативная позиция стать препятствием?
3. Что такое жизненный сценарий Анны («я всё знаю»)? Как осознание сценария помогает развиваться?
4. Какие признаки указывают на то, что Анна перестала развиваться? Может ли чрезмерное внимание к личностному росту (как у Ольги) привести к конфликту?
5. Как организовать коучинг для Дмитрия? Как оценить его эффективность?
6. Как связать мотивацию Ольги с изменениями в команде? Какие методы управления изменениями уместны?
7. Как составить индивидуальный план развития для Дмитрия, используя матрицу компетенций? Чем обучение на рабочем месте лучше/хуже самообразования?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18-19

ТЕМА 14. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Основы организационной культуры. Как связаны организационная культура и корпоративная этика? Приведите примеры их влияния на командное взаимодействие. Какие виды организационных культур (по классификациям Харрисона, Хэнди, Камерона-Куинна) наиболее эффективны для управления в кризисных условиях?
2. Социальная ответственность и культура. Как социальная ответственность организации формирует её культуру и влияет на мотивацию сотрудников? Может ли фокус на социальной ответственности конфликтовать с бизнес-целями компании?
3. Формирование и изменение культуры. Какие этапы включает процесс формирования организационной культуры? Как преодолеть сопротивление сотрудников при изменении сложившейся организационной культуры?

4. Диагностика организационной культуры. В чём особенности метода диагностики культуры Э. Шейна (уровни артефактов, провозглашаемых ценностей, базовых убеждений)? Какую методику диагностики (OCAI, OCI, «Культурное поле» Соломанидиной) вы считаете наиболее универсальной и почему?

5. Практика применения методик. Как использовать матрицу компетенций для анализа элементов организационной культуры? Какие ограничения есть у методики И.Д. Ладанова при оценке культуры в международных компаниях?

6. Кейсы и примеры. Приведите пример компании, где изменение организационной культуры привело к росту эффективности команды. Какие инструменты были использованы? Как диагностировать «токсичную» культуру и разработать план её трансформации?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Спорные утверждения

«Организационная культура — это миф, который не влияет на реальную эффективность команды». Согласны ли вы?

«Диагностика культуры по методу OCAI устарела в эпоху цифровизации». Ваша позиция?

2. Социальная ответственность vs. Прибыль

Должна ли социальная ответственность быть обязательным элементом организационной культуры?

Может ли ориентация на социальные цели снизить конкурентоспособность компании?

3. Изменение культуры

Возможно ли радикально изменить организационную культуру без смены руководства?

Этично ли навязывать сотрудникам новые ценности под видом «развития культуры»?

4. Методики диагностики

Что важнее: количественные (например, OCAI) или качественные (метод Шейна) методы диагностики культуры?

Можно ли полностью доверять результатам анкетирования при оценке организационной культуры?

5. Глобализация и культура

Должна ли компания адаптировать свою культуру под локальные особенности регионов или сохранять единые стандарты?

Как совместить национальные культурные ценности сотрудников с корпоративной культурой организации?

Задание 3. Кейс.

Учреждение СКД «Гармония» в кризисе.

Муниципальное учреждение «Гармония» – дом культуры с 20-летней историей. Недавно сменился директор, и на поверхность всплыли системные проблемы:

- Высокая текучесть кадров, особенно среди молодых специалистов.
- Конфликты между отделами, сарказм в переписке, общение только по инструкции.
- Решения принимаются сверху – без обсуждения. Инициативы «гасятся»: *«У нас так не принято».*
- Формальные отчёты – вовлечённость нулевая.
- Анонимный опрос показал:
 - 70% сотрудников чувствуют себя «невидимыми»;
 - 60 % боятся высказывать своё мнение;
 - 80 % считают, что руководство «не слышит» коллектив.

Новый директор понимает: технические проблемы – следствие токсичной корпоративной культуры. Он обращается к вам – команде консультантов по управлению – с просьбой: «Помогите нам изменить культуру. Сделайте «Гармонию» по-настоящему гармоничной».

Задание: разработка проекта по изменению корпоративной культуры

Разделитесь на 2–3 группы. Каждая группа выбирает одну из методологий:

Группа 1. Методология Эдгара Шейна

Группа 2. Модель OCAI (Кэмерон и Квиллиан)

Этапы проекта (для каждой группы)

1. Диагностика культуры

Методология	Что сделать
Шейн	Проанализируйте корпоративную культуру по трём уровням: Артефакты (то, что видно: стиль общения, офис, ритуалы). Заявленные ценности (лозунги, миссия). Основные допущения (то, что на самом деле считается «нормой»: «не высовывайся», «руководитель всегда прав»)
ОКАИ	Проведите мини-опрос (условно): Оцените текущую корпоративную культуру по 6 параметрам: доминирование, сплочённость, ориентация на клиентов, инновации, эффективность, стабильность. Определите тип культуры: клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая. Задайте вопрос: «Какой тип культуры нужен в будущем?»

2. Анализ проблем

- Какие элементы культуры поддерживают токсичность?
- Какие скрытые правила мешают доверию и проявлению инициативы?
- Почему предыдущие попытки внести изменения (если они были) не увенчались успехом?

3. Проект изменений

Разработайте дорожную карту трансформации (на 6–12 месяцев):

Элемент	Что включить
Цель изменений	Например: «Создать культуру доверия, вовлечённости и инициативности»
Ключевые шаги	Введение регулярных встреч с обратной связью. Назначение «наставников» для молодых специалистов. Пилотный проект с участием сотрудников в принятии решений
Роли	Кто руководит изменениями: директор, HR-специалист, коуч, модератор?
Индикаторы успеха	Снижение текучести кадров на 30 %. Повышение оценки «Я чувствую, что меня ценят» в опросах. Количество инициатив от сотрудников и т.д.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 20-21

ТЕМА 15. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Основы коммуникации. Какие функции коммуникации являются ключевыми для управления командой? Приведите примеры. Чем отличаются формальные и неформальные коммуникации в организации? Как они влияют на климат в коллективе?

2. Качества эффективной коммуникации. Назовите три ключевых качества эффективной коммуникации. Как их развивать у членов команды?

Почему ясность и конкретность важнее эмоциональной окраски сообщений в деловой среде?

3. Активное слушание. Какие техники активного слушания вы считаете наиболее действенными? Продемонстрируйте их на примере. Как преодолеть барьеры (например, предвзятость, многозадачность), мешающие активному слушанию?

4. Роль коммуникаций в управлении. Как коммуникации влияют на лояльность сотрудников и достижение целей команды? Почему плохие коммуникации часто становятся причиной конфликтов в организации?

5. Внутренние организационные коммуникации. Какие каналы внутренних коммуникаций (электронная почта, мессенджеры, совещания) наиболее эффективны для разных типов сообщений? Как избежать информационной перегрузки сотрудников при использовании множества коммуникационных систем?

6. Информационные системы. Какие риски возникают при внедрении цифровых коммуникационных платформ? Могут ли автоматизированные системы полностью заменить живое общение в команде?

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Спорные утверждения

«Активное слушание — это пустая трата времени, так как важнее донести свою позицию». Согласны ли вы?

«Цифровые коммуникации разрушают эмоциональную связь в команде». Ваша позиция?

2. Технологии vs. Живое общение

Что важнее для эффективной коммуникации: техническая инфраструктура или навыки межличностного общения?

Можно ли построить доверительные отношения в команде, используя только удаленные каналы связи?

3. Прозрачность коммуникаций

Должны ли внутренние коммуникации в организации быть полностью прозрачными? Где границы этой прозрачности?

Этично ли скрывать от сотрудников негативную информацию (например, о возможных сокращениях)?

4. Культура коммуникаций

Может ли плохая коммуникационная культура стать причиной краха компании? Приведите примеры.

Как измерить эффективность коммуникаций в организации: через KPI, опросы или наблюдение?

5. Управление конфликтами

Всегда ли конфликты в команде связаны с ошибками в коммуникациях?

Как превратить конфликт в инструмент развития команды через улучшение коммуникаций?

Задание 3. Кейс.

Проектирование идеальной системы коммуникаций:

Группы разрабатывают модель коммуникационной системы для компании с учетом каналов, частоты обратной связи и инструментов для разных типов сообщений.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 22-23

ТЕМА 16. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.

Количество часов - 4 ч.

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Цели изменений в СКД. Какие цели изменений наиболее актуальны для учреждений СКД (например, музеи, библиотеки, культурные центры)? Приведите примеры из практики (оцифровка архивов, инклюзивные программы). Как социальная миссия учреждения влияет на выбор между реактивными и проактивными изменениями?

2. Модели управления изменениями в СКД. Как адаптировать модель Курта Левина («разморозить-изменить-заморозить») для внедрения новых образовательных программ в культурном центре? Почему модель Дж. Коттера (8 шагов) может быть полезна при вовлечении волонтеров и местного сообщества в изменения?

3. ADKAR и социальное воздействие. Как модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) помогает преодолеть сопротивление сотрудников при переходе на цифровые форматы работы (например, виртуальные экскурсии)? Как «Уравнение изменений» ($D \times V \times F > R$) учитывает специфику ограниченного финансирования в СКД?

4. Сопротивление изменениям в некоммерческом секторе. Какие причины сопротивления типичны для учреждений СКД (например, привязанность к традициям, страх коммерциализации)? Как стиль управления (например, партисипативный) влияет на внедрение инклюзивных проектов для людей с ОВЗ?

5. Коммуникации и PR в СКД. Почему внутренние коммуникации критичны при изменениях, затрагивающих аудиторию (например, реорганизация работы библиотеки)? Какие ошибки в коммуникациях могут привести к потере доверия спонсоров или посетителей?

6. Кейсы для СКД. Разберите пример успешного изменения в музее (например, внедрение интерактивных экспозиций) через призму модели «Треугольник изменений» (стратегия, культура, операции). Как подход «Ориентация на результаты» работает при создании социально значимых проектов (например, адаптация программ для мигрантов)?

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Спорные утверждения

«Цифровизация убивает аутентичность социокультурной деятельности». Ваша позиция?

2. Социальная миссия vs. Эффективность

Допустимо ли коммерциализировать услуги СКД (например, платные мастер-классы) ради устойчивости организации?

Как балансировать между социальными целями и необходимостью изменений в условиях сокращения грантов?

3. Участие сообщества

Должны ли посетители и местные жители участвовать в принятии решений о изменениях в учреждении СКД?

Этично ли игнорировать мнение старшего поколения при переходе на цифровые форматы?

4. Ресурсы и риски

Что важнее для успеха изменений в СКД: финансирование или вовлеченность команды?

Как преодолеть сопротивление сотрудников, которые считают изменения угрозой «душе» организации (например, театральные коллективы)?

5. Оценка эффективности. Как измерять успешность изменений в СКД: через посещаемость, социальное воздействие или финансовую стабильность?

6. Участники делятся на роли: директор, сотрудники, посетители, спонсоры. Задача: внедрить цифровые технологии, сохранив аутентичность. Обсудить конфликты ценностей.

7. Выбрать самый важный элемент для изменений в СКД: цифровизация, инклюзивность, финансовая устойчивость. Аргументировать выбор.

8. Разработать план изменений для культурного центра, ориентированный на молодежь, с использованием подхода «Ориентация на результаты».

9. Тема: «Традиционные учреждения СКД должны стать коммерческими, чтобы выжить». Тема: Успех проекта «Третьяковка онлайн»: как цифровизация расширила аудиторию.

Задание 3. Кейс.

Библиотека будущего: как не остаться в прошлом?

Ситуация: Библиотека им. Маяковского на распутье

Городская библиотека им. Маяковского — традиционное учреждение СКД с 90-летней историей. Штат — 12 сотрудников, в основном это библиотекари старшего возраста. Аудитория — пенсионеры, студенты, школьники.

Но за последние 5 лет:

- Посещаемость снизилась на 40%
- Молодёжь приходит только «сдать книгу»
- В соцсетях — 2 поста в год,
- Весь фонд — бумажный, каталог — в картотеке.

Новый директор, Елена Николаевна (38 лет, библиотекарь нового поколения), предлагает трансформацию:

- Внедрение электронного каталога и онлайн-заказа книг,
- Запуск цифровых читалок и виртуальных экскурсий,
- Создание инклюзивного пространства для людей с ОВЗ,
- Работа с волонтерами и молодёжью.

Однако встречает сильное сопротивление:

- «У нас нет техники и денег!» — бухгалтер
- «Старые читатели не поймут!» — зав. абонементом
- «Мы не IT-специалисты!» — большинство сотрудников
- «Зачем менять то, что и так работает?» — старший методист.

Департамент культуры поддерживает эту идею, но выделяет только 500 тыс. руб. на 1 год и требует социального эффекта.

Задание 1. Групповая работа: проект изменений

Разделитесь на 3 группы. Каждая группа использует одну модель управления изменениями и разрабатывает дорожную карту трансформации библиотеки.

Группа 1. Модель Курта Левина: «Разморозить — Изменить — Заморозить»

Задача:

1. Как «разморозить» устойчивую, консервативную культуру библиотеки?
2. Какие действия предпринимаются на этапе изменений (внедрения цифровых сервисов)?
3. Как закрепить новое (новые ритуалы, стандарты, обучение)?
4. Как адаптировать модель под ограниченные ресурсы и социальную миссию?

Пример: «Разморозить» — провести встречу с молодыми читателями, показать, как им некомфортно; «Заморозить» — ввести ежемесячный «Цифро-час» для сотрудников.

Группа 2. Модель Джона Коттера: 8 шагов к изменениям

Задача:

1. Создайте ощущение срочности (почему изменения нужны СЕЙЧАС).
2. Сформируйте руководящую коалицию (кто в неё войдёт? директор, молодой библиотекарь, волонтер?).

3. Разработайте концепцию: «Библиотека — центр цифровой и социальной грамотности».

4. Привлекайте волонтеров и сообщество на этапах коммуникации и реализации.

5. Как закрепить изменения, чтобы они не «свернулись» через год?

Акцент: как привлечь местное сообщество и использовать его в качестве ресурса при нехватке бюджета.

Группа 3. Модель ADKAR + уравнение изменений

Задача:

1. Примените модель ADKAR к персоналу:

- Осведомлённость — как донести необходимость изменений?
- Желание — как пробудить желание участвовать?
- Знания — как организовать обучение (онлайн-курсы, наставничество)?
- Способность — как помочь применить знания (наставничество, пилот)?
- Подкрепление — как закрепить успех (похвала, признание, небольшие бонусы)?

2. Примените уравнение изменений:

$D \times V \times F > R$, где:

- D — неудовлетворённость (недовольство текущим положением дел)
- V — Видение (видение будущего)
- F — Первые шаги (первые шаги, реальные действия)
- R — Resistance (сопротивление)

Как повысить D, V, F, чтобы преодолеть R при низком F (финансировании)?

Пример: D = показать статистику посещаемости; F = запустить 1 цифровую читалку в качестве пилотного проекта.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 24-25

ТЕМА 17. НАВЫКИ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ.

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Подготовка к выступлению и оценка аудитории. Как адаптировать подготовку к выступлению под специфику мероприятий СКД (фестивали, лекции, мастер-классы)? Какие методы оценки аудитории эффективны перед выступлением в музее, библиотеке или культурном центре? Приведите примеры (опросы, наблюдение за поведением). Почему важно учитывать возрастные, культурные и социальные особенности аудитории в СКД?

2. План выступления и внешний вид. Как составить план выступления для презентации социального проекта спонсорам или грантодателям? Какие элементы внешнего вида оратора наиболее важны при выступлении в неформальной обстановке (например, на уличном фестивале)? Должен ли стиль одежды оратора в СКД отражать тематику мероприятия (историческая реконструкция, современное искусство)?

3. Роль оратора и контекст. Как выбрать роль оратора (эксперт, вдохновитель, модератор) для разных форматов СКД: экскурсия, дискуссионный клуб, детский мастер-класс? В чём особенности роли «просветителя» при выступлении в музее или библиотеке?

4. Основная часть выступления. Какие storytelling-приёмы эффективны для вовлечения аудитории в исторические или культурные проекты? Как структурировать выступление, чтобы совместить образовательный и развлекательный компоненты (например, лекция-перформанс)?

5. Работа с проблемной аудиторией. Как реагировать на возражения скептически настроенных слушателей при презентации инновационных проектов (например, цифровизация архивов)? Что делать, если аудитория пассивна (например, на лекции о классическом искусстве для подростков)?

6. Презентации в СКД. Какие визуальные инструменты (инфографика, AR/VR) эффективны для презентаций в музеях или культурных центрах? Как избежать перегруженности слайдов при демонстрации статистики социальных проектов?

7. «Провал лекции». Разобрать реальный пример, где неудачное выступление привело к потере интереса к выставке. Выявить ошибки в подготовке и подаче материала.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Спорные утверждения
 - «В СКД эмоции важнее фактов: аудитория приходит за впечатлениями, а не знаниями». Согласны ли вы?
 - «Использование гаджетов в презентациях отвлекает от живого общения с аудиторией». Ваша позиция?
2. Этика и аудитория
 - Допустимо ли использовать манипулятивные техники (например, эмоциональные триггеры) в социально значимых выступлениях?
 - Этично ли адаптировать контент под низкую осведомлённость аудитории, упрощая информацию?
3. Традиции vs. Инновации
 - Должны ли выступления в музеях и библиотеках сохранять академический стиль или переходить на разговорный язык?
 - Можно ли заменять живое выступление записями или цифровыми гидами без потери качества?
4. Работа с сопротивлением
 - Что важнее в СКД: убедить скептиков или сосредоточиться на заинтересованной аудитории?
 - Как реагировать на критику проекта, если она исходит от уважаемого эксперта в аудитории?
5. Цифровизация vs. Аутентичность
 - Не разрушает ли активное использование цифровых инструментов «магию» живого выступления в театре или на экскурсии?
6. Участники делятся на роли: оратор, скептически настроенные спонсоры, пассивная аудитория. Задача: презентовать проект реконструкции музея, используя техники работы с возражениями.
7. «Storytelling для СКД». Участники создают мини-выступления на темы вроде «История одного экспоната», используя метафоры, диалоги и визуальные элементы.
8. «Цифровые презентации убивают искусство живого общения в музеях».
9. «Адаптация под аудиторию». Подготовить два варианта выступления об одном проекте: для детей 10 лет и для пожилых людей. Обсудить различия в подходе.

Задание 3. Кейс.

Ситуация: «Грант для культурного центра»

Вы – руководитель проекта в районном Центре культуры и досуга «Созвучие». Учреждение планирует запустить инновационную программу: «Театр без барьеров» – инклюзивный проект для людей с ментальными и физическими ограничениями, включающий в себя мастер-классы, спектакли и школу волонтеров.

Проект требует 1,2 млн рублей. Вы подаёте заявку на городской конкурс социальных инициатив, победители которого получают финансирование.

Финал конкурса — публичная защита проекта перед жюри (администрацией, экспертами, представителями НКО, СМИ).

На выступление – 7 минут. От вашего выступления зависит, получит ли центр грант.

Задание 1: подготовка выступления (в парах или мини-группах, 40 минут)
 Разделитесь на пары или группы по 2–3 человека.
 Каждая группа готовит 7-минутное выступление от лица руководителя проекта.

Что должно быть включено:

1. Структура речи (по методу «Вступление – Основная часть – Заключение»):
 - Зацепка (эмоциональная история, статистика, вопрос)
 - Проблема: что не так с доступной культурой?
 - Решение: суть проекта «Театр без барьеров»
 - Цели, результаты, аудитория
 - Бюджет и источники финансирования
 - Призыв к поддержке
2. Невербальные навыки:
 - Контакт с аудиторией (взгляд, жесты)
 - Темп, дикция, паузы
 - Поза, уверенность, эмоциональная вовлечённость
3. Визуальное сопровождение (по желанию):
 - Презентация (до 5 слайдов) или плакат
 - Фото участников, логотип проекта, ключевые цифры

Задание 2: Защита проекта

Каждая группа выступает по очереди, как на настоящей защите.
 Остальные студенты – жюри и аудитория.

После каждого выступления – обратная связь по модели SBI (Ситуация – Поведение – Влияние) или «сэндвич-метод» (плюс – совет – плюс).

Форма обратной связи (заполняется слушателями)

Критерий	Оценка (1-5)	Комментарий*
Чёткая структура выступления	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Убедительность аргументов	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Невербальное поведение (взгляд, жесты, голос)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Работа с визуалом (если был)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Эмоциональное вовлечение аудитории	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Укладывается за 7 минут	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

* Письменный комментарий: Что понравилось? Что можно улучшить?

Дискуссия: «Победит ли проект или тот, кто его представит?» (30 минут)

Обсуждение спорных вопросов:

1. «Содержание важнее формы. Хороший проект говорит сам за себя». *Может ли слабое выступление «убить» сильный проект?*

2. «Публичные выступления – удел артистов, а не методистов». *Нужны ли специалистам СКД навыки ораторского искусства?*

3. «Если человек волнуется – значит, он не умеет выступать». *Как справиться с тревожностью? Это признак слабости?*

4. «Слишком яркое выступление – это манипуляция». *Где грань между убеждением и обманом?*

5. «В СКД не нужно «раскачивать» аудиторию. Главное – суть». *Можно ли быть эффективным, оставаясь «сухим» и формальным?*

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 26-27

ТЕМА 18. AGILE-КОМАНДЫ И ГИБКИЕ МЕТОДОЛОГИИ. БУДУЩЕЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ.

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Принципы Agile и управление командами
 - Какие принципы Agile можно адаптировать для нетехнических команд (маркетинг, образование, здравоохранение)? Приведите примеры.
 - Почему Agile часто ассоциируется с IT? Какие отрасли уже успешно внедряют гибкие методологии?
2. Организация Scrum-команд
 - Какие роли в Scrum критичны для успеха проекта? Как избежать конфликтов между владельцем / руководителем и командой разработки?
 - Какие инструменты (Jira, Trello, Notion) наиболее эффективны для управления задачами в гибридных командах?
3. Ошибки при внедрении Agile
 - Почему компании терпят неудачу при переходе на Agile?
 - Как преодолеть сопротивление сотрудников, которые считают Agile «очередной модной методологией»?
4. Влияние трендов на команды
 - Как искусственный интеллект меняет распределение задач и анализ производительности в Agile-командах?
5. Технологии и навыки будущего
 - Какие технологии (VR, big data, RPA) помогут улучшить коллаборацию в распределенных командах?
 - Какие мягкие навыки/soft skills (адаптивность, эмоциональный интеллект) станут ключевыми для лидеров Agile-команд?
6. Кейсы и практика
 - Как компания Spotify адаптировала Agile для управления творческими процессами?

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Принципы Agile: применимы ли они к управлению командами в СКД?
 - Какие из 4 ценностей и 12 принципов Agile наиболее релевантны для творческих и культурных проектов?
 - Можно ли использовать Agile не только для управления проектами, но и для развития самой команды? Как это реализовать?
 - В чём отличие применения Agile в IT и в нетехнических сферах, например, в театре, музыке или образовании?
 - Как Agile помогает улучшать коммуникацию между различными участниками культурного проекта (режиссёры, актёры, администраторы, зритель)?
2. Организация Scrum-команд: как выстроить эффективную работу?
 - Какие роли в Scrum можно адаптировать под нужды творческой команды (например, театральной или музейной)?
 - Как определить роль владельца продукта в некоммерческом или культурном проекте, где нет явного заказчика?
 - Что делать, если команда не принимает спринты и итеративность как способ работы?
 - Как организовать ежедневные встречи и ретроспективы в условиях ограниченного времени у участников (например, у занятых артистов или педагогов)?
3. Ошибки при внедрении Agile и гибких методологий

- Почему компании и учреждения культуры терпят неудачу при внедрении Agile? Какие ошибки чаще всего приводят к провалу?

- Может ли формальное копирование процессов без понимания сути привести к "ритуализации" Agile? Приведите примеры.

- Как быть, если руководство декларирует Agile, но продолжает требовать жёсткие сроки и документацию?

- Как обучить команду работе в Agile, если нет внутреннего эксперта?

4. Тренды и их влияние на развитие команд

- Как искусственный интеллект влияет на распределение задач в творческих командах? Угроза это или возможность?

- Какие вызовы возникают при внедрении Agile в условиях гибридной работы (офис + удалёнка) в учреждениях культуры?

- Как сохранить сплочённость и креативность команды, если часть сотрудников работает удалённо?

- Какие новые форматы взаимодействия становятся популярны в условиях цифровизации и удалённости?

5. Технологии, меняющие управление командами

- Как VR/AR может изменить работу над культурными проектами, например, в театре, выставках или образовательных программах?

- Как большие данные и аналитика могут помочь в управлении эффективностью творческих коллективов?

- Как автоматизация (RPA, чат-боты) может освободить время творческих работников от рутинных задач?

6. Навыки команд будущего

- Какие soft skills станут особенно важны в Agile-командах будущего? Почему эмоциональный интеллект и адаптивность так важны?

- Как развивать устойчивость к изменениям в условиях постоянной трансформации методов работы?

- Нужны ли технические навыки (например, знание инструментов управления проектами) всем участникам творческой команды?

- Как готовить лидеров будущего в сфере культуры – что должно войти в их компетенции?

Задание 3. Кейс

Кейсы и практика:

- учреждение СКД может внедрить Agile в свою повседневную деятельность?

- Расскажите о реальном случае внедрения гибких подходов в учреждении культуры. Каков был результат?

- Как Spotify адаптировала Agile для творческих команд? Что можно перенять в нашу сферу?

Контрольная точка 2 – Тестовые задания (Раздел 6.4.1 РПД)

9 семестр ЗФО

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 1. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА – ЭЛЕМЕНТ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Дайте определение группы в социальной психологии. Чем отличается команда от группы?
2. Назовите критерии классификации групп на большие и малые. Приведите примеры из реальной жизни.
3. Что такое неформальные группы? Какие функции они выполняют в организации?
4. Структура группы: состав, роли, статусы. Как распределение ролей влияет на эффективность?
5. Групповые нормы? Приведите примеры позитивных и деструктивных норм.
6. Какие стадии сплочённости проходит группа? Как ускорить формирование сплочённости?
7. Разница между горизонтальной и вертикальной системами коммуникаций? Какие преимущества и недостатки у каждой?
8. Объясните принципы научной организации труда (НОТ). Как НОТ связана с производительностью?
9. «Уплотнённая технология» в японском подходе к организации труда? Приведите примеры её применения.
10. Методы нормирования труда? В чём их практическая ценность?
11. Опишите метод Дельфи и метод Гордона. В каких ситуациях они наиболее эффективны?
12. Чем отличается реактивная стратегия принятия решений от активной внешней?
13. Назовите этапы коллективного интеллектуального труда. Как избежать конфликтов на каждом этапе?
14. Какие факторы способствуют созданию атмосферы творчества в группе?
15. В чём преимущества мозгового штурма перед традиционными методами обсуждения?
16. Понятие групповой динамики и концепция К. Левина. Основные принципы теории групповой динамики Курта Левина. Связь групповой динамики с процессами изменения и развития команды.
17. Эффективность группы и её критерии. Ключевые показатели эффективности группы: продуктивность, удовлетворённость участников, сплочённость. Влияние групповой динамики на достижение целей.
18. Психологическая совместимость и принцип интегративности. Критерии оценки совместимости и срабатываемости в группе. Роль принципа интегративности в формировании команд.
19. Типы коммуникативного поведения и уровни однородности/разнородности группы. Классификация типов коммуникативного поведения (кооперативное, конкурентное, манипулятивное). Преимущества и недостатки однородных и разнородных групп.
20. Факторы регуляции групповой деятельности. Внешние и внутренние факторы, влияющие на групповую динамику. Роль норм, ценностей и лидерства в регуляции деятельности.
21. Процесс группового принятия решений: стадии и типы задач. Стадии принятия решений: от идентификации проблемы до реализации. Особенности аддитивных, конъюнктивных и дезинктивных задач.
22. Методы взаимодействия членов группы и ролевые особенности. Проявление интерактивных и номинальных групп в организационном контексте. Влияние ролей (лидер, исполнитель, новатор) на групповые решения.
23. Проблема уровня риска в групповых решениях: сдвиг риска и групповая поляризация. Механизмы возникновения сдвига риска и групповой поляризации. Факторы, способствующие формированию «группового мышления» (groupthink).

24. Лидерство: теории, стили и критерии эффективности. Ситуационная теория Фидлера: связь стиля лидерства и благоприятности ситуации. Критерии поведения руководителя в контексте групповой динамики.

25. Психологический климат в коллективе: структура и факторы влияния. Различие между социальным, моральным и психологическим климатом. Влияние типа совместной деятельности на климат коллектива.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Спорные утверждения:

– «Неформальные группы всегда вредят эффективности организации». Согласны ли вы? Аргументируйте.

– «Японский подход к организации труда устарел в эпоху цифровизации». Ваша позиция?

2. Управление группами:

– Что важнее для успеха группы: сплочённость или профессиональная компетентность участников?

– Должен ли лидер команды всегда быть формальным руководителем?

3. Стратегии и методы:

– «Метод Дельфи убивает креативность, так как исключает прямое взаимодействие». Поддерживаете ли вы эту точку зрения?

– «Бригадная форма организации труда неэффективна в условиях высокой специализации». Согласны?

4. Современные вызовы:

– Как удалённая работа влияет на групповую динамику и сплочённость?

– Можно ли достичь высокой совместимости в мультикультурной команде? Какие барьеры существуют?

5. Этика и нормы:

– Допустимо ли манипулировать групповыми нормами для повышения продуктивности? Где грань между управлением и манипуляцией?

– «Групповое мышление – неизбежное зло любой команды». Как минимизировать его риски?

6.. *Групповая поляризация vs. рациональные решения.* «Групповая поляризация неизбежно ведёт к принятию рискованных решений». Аргументы за и против.

7. Лидерство: врождённые черты или навык?

«Лидером нужно родиться». Согласны ли вы с утверждением? Обоснуйте позицию.

8. Групповое мышление: можно ли его избежать?

«Групповое мышление – естественное следствие сплочённости группы». Как минимизировать его негативное влияние?

9. *Однородность vs. разнородность групп.* «Разнородные группы всегда эффективнее однородных». Ваша позиция?

10. *Психологический климат vs. результативность.* «Благоприятный климат важнее высокой продуктивности». Согласны ли вы?

11. *Роль лидера в формировании групповых норм.* «Лидер должен навязывать нормы, а не следовать им». Этично ли это?

12. Сравнение эффективности авторитарного и демократического стилей лидерства на примере реальных организаций.

Задание 3. Кейс

Муниципальный культурный центр «Гармония» – это учреждение социально-культурной деятельности в небольшом российском городе, специализирующееся на организации образовательных семинаров, выставок, концертов и творческих мастер-классов для жителей разных возрастов. Центр работает под руководством директора, имеет

штат из 15 сотрудников (администраторы, педагоги, технический персонал) и привлекает волонтеров для крупных проектов. Бюджет ограничен, поэтому эффективность командной работы критически важна для успешного проведения мероприятий.

В 2025 году центр получил грант на проведение ежегодного фестиваля «Культурное единство», посвященного межкультурному диалогу. Для подготовки фестиваля директор сформировал новую группу из 8 человек: 4 штатных сотрудника (менеджер по программам, педагог по искусству, администратор и техник), 3 волонтера (студенты-культурологи) и 1 внешний эксперт (консультант по мультикультурным проектам из другого города). Группа должна была спланировать программу фестиваля за 3 месяца, включая семинары, выставки и интерактивные зоны. Однако в процессе работы возникли проблемы с управлением, коммуникацией и продуктивностью, что поставило под угрозу успех мероприятия.

Описание ситуации

Группа начала работу с энтузиазмом, но быстро столкнулась с вызовами. Директор назначил менеджером по программам формальным лидером, но в реальности в группе образовались неформальные подгруппы: штатные сотрудники часто собирались отдельно для "неофициальных" обсуждений, где выражали недовольство "неопытными" волонтерами, а волонтеры, в свою очередь, создали чат в Telegram для обмена идеями без участия "старших". Это привело к дублированию задач и конфликтам.

Структура группы была неоднородной: роли распределились неравномерно — менеджер взял на себя все ключевые решения, педагог отвечал за креатив, а техник и администратор выполняли рутинные задачи. Волонтеры чувствовали себя "на подхвате", без четкого статуса, что снижало их мотивацию. Групповые нормы формировались стихийно: позитивные (например, взаимопомощь в креативных идеях) соседствовали с деструктивными (например, игнорирование сроков из-за "творческого подхода").

Группа прошла несколько стадий сплоченности: сначала "формирование" с хаосом и знакомством, затем "шторминг" с конфликтами (например, споры о включении мультикультурных элементов в программу). До "нормирования" и "выполнения" они так и не дошли полноценно, из-за чего продуктивность падала. Коммуникации были преимущественно вертикальными (от лидера вниз), с редкими горизонтальными обсуждениями, что вызывало задержки — идеи волонтеров не доходили до руководства timely.

Для повышения эффективности директор ввел элементы научной организации труда (НОТ): нормирование задач (например, лимит времени на brainstorm-сессии) и "уплотненную технологию" по японскому образцу (многофункциональные роли, где каждый сотрудник мог подменять другого, как в kaizen-подходе). Были применены методы вроде мозгового штурма для генерации идей программы и метода Дельфи для анонимного сбора мнений о бюджете (чтобы избежать конфликтов). Однако в условиях частично удаленной работы (эксперт участвовал онлайн) возникли проблемы с групповой динамикой: сплоченность снижалась из-за отсутствия личных встреч, а в мультикультурной команде (волонтеры из разных регионов) проявились барьеры, такие как языковые нюансы и разные нормы поведения.

В итоге фестиваль прошёл, но с опозданиями и неполной программой. Директор задался вопросом: как оптимизировать управление группой в будущем, учитывая современные вызовы вроде цифровизации и удаленной работы?

Проанализируйте кейс, отвечая на вопросы. Приводите примеры из описанной ситуации.

13. Дайте определение группы в социальной психологии. Чем отличается команда от группы? (Примените к группе в "Гармонии".)

14. Назовите критерии классификации групп на большие и малые. Приведите примеры из реальной жизни. (Классифицируйте группу фестиваля.)

15. Что такое неформальные группы? Какие функции они выполняют в организации? (Опишите неформальные подгруппы в кейсе.)

16. Структура группы: состав, роли, статусы. Как распределение ролей влияет на эффективность? (Анализируйте структуру в "Гармонии".)
17. Групповые нормы? Приведите примеры позитивных и деструктивных норм.
18. Какие стадии сплочённости проходит группа? Как ускорить формирование сплочённости?
19. Разница между горизонтальной и вертикальной системами коммуникаций? Какие преимущества и недостатки у каждой? (Коммуникации в группе.)
20. Объясните принципы научной организации труда (НОТ). Как НОТ связана с производительностью? (Применение в кейсе.)
21. Методы нормирования труда? В чём их практическая ценность? (Нормирование в подготовке фестиваля.)
22. Чем отличается реактивная стратегия принятия решений от активной внешней? (Стратегии в кейсе.)
23. Назовите этапы коллективного интеллектуального труда. Как избежать конфликтов на каждом этапе? (Этапы в планировании фестиваля.)
24. Какие факторы способствуют созданию атмосферы творчества в группе? (Факторы в "Гармонии".)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

8. Теоретические подходы к поведению человека в организации. Классификация основных теорий организационного поведения: бихевиоризм, когнитивный подход, гуманистическая школа. Сравнение моделей организационного поведения: авторитарной, опеки, поддержки, коллегиальной.
9. Методы исследования организационного поведения. Количественные и качественные методы: эксперименты, опросы, кейс-стади. Роль психодиагностики в выявлении личностных и профессиональных качеств сотрудников.
10. Теории формирования команд: Такман, Белбин, Ленсиони. Модель стадий развития команды Такмана: формирование, шторминг, нормирование, выполнение. Распределение ролей в команде по Белбину: исполнитель, координатор, генератор идей. Концепция «Пяти дисфункций команды» Ленсиони: отсутствие доверия, страх конфликта, отсутствие приверженности.
11. Принципы и технологии командообразования. Этапы формирования команды по Жукову, Журавлеву и Павловой: диагностика, планирование, реализация. Технология создания команды Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой: роль метафор и игровых методов.
12. Формирование управленческих и самоуправляемых команд. Принципы комплектации управленческой команды высшего уровня. Критерии эффективности самоуправляемых команд: автономия, ответственность, синергия.
13. Факторы группового поведения и сплочённости. Отличительные признаки малых групп: численность, общие цели, взаимодействие. Условия формирования сплочённой команды: доверие, ясность ролей, обратная связь.
14. Стадии развития команды и распределение ролей. Модель становления команды по Б. Бассу: адаптация, интеграция, продуктивность. Роль лидера на разных стадиях развития команды.

Задание 2. Вопросы для диспута:

8. «Самоуправляемые команды – миф. Без лидера группа деградирует». Примеры успешных и провальных кейсов самоуправления.
9. «Пять дисфункций Ленсиони – универсальный рецепт для любой команды». Можно ли применить эту модель к мультикультурным коллективам?
10. «Авторитарная модель организационного поведения недопустима в XXI веке». В каких ситуациях авторитарный стиль остается эффективным?
11. «Командообразование через игры – пустая трата времени». Альтернативные методы формирования доверия и сплочённости.
12. «Роли в команде должны быть строго закреплены. Гибкость ведет к хаосу». Как совместить гибкость и структурированность в распределении ролей?
13. «Теории организационного поведения неприменимы в условиях удалённой работы». Как цифровизация влияет на групповую динамику и лидерство?
14. «Команды менеджеров высшего уровня не нуждаются в сплочённости. Главное – компетентность». Роль эмоционального интеллекта в управленческих командах.

Задание 3. Кейс

Культурно-досуговый центр «Созвездие» в городе Новосибирске занимается организацией творческих мастер-классов, фестивалей и образовательных программ для местных жителей. В 2024 году центр получил грант на проект «Молодёжный арт-фестиваль», который должен объединить местных художников, музыкантов и студентов для создания интерактивной программы. Для реализации проекта была сформирована команда из 10 человек: 3 штатных сотрудника (менеджер, педагог-художник, администратор), 4 волонтера (студенты творческих вузов) и 3 внешних специалиста (дизайнер, куратор, маркетолог). Срок подготовки – 4 месяца.

Описание ситуации.

Команда столкнулась с проблемами на этапе формирования. Менеджер, назначенный лидером, применил коллегиальную модель организационного поведения, поощряя открытое обсуждение идей, но из-за отсутствия чётких ролей начался «шторминг»: волонтеры конфликтовали с внешними специалистами из-за разных подходов к креативности, а штатные сотрудники избегали ответственности за принятие решений. Диагностика (опросы и психодиагностика) выявила, что в команде есть «генераторы идей» (по Белбину), но не хватает «исполнителей» и «координаторов», что привело к хаосу в планировании.

Для сплочения команда использовала игровые методы Зинкевич-Евстигнеевой (например, метафоры для обсуждения целей), но часть участников сочла это несерьёзным. Попытка внедрения самоуправляемой команды провалилась из-за низкого доверия: волонтеры не делились идеями, опасаясь критики. По модели Ленсиони были выявлены «отсутствие доверия» и «страх конфликта». Менеджер попробовал элементы авторитарного стиля, чтобы ускорить процесс, но это вызвало протест у креативных участников.

Удалённая работа куратора и маркетолога (участие через Zoom) затруднила коммуникацию, что снизило сплочённость. В итоге фестиваль состоялся, но с сокращённой программой и низкой посещаемостью. Директор центра хочет понять, как улучшить формирование команд для будущих проектов.

Вопросы для анализа кейса

10. Какие теоретические подходы к организационному поведению (бихевиоризм, когнитивный, гуманистический) можно применить к ситуации в «Созвездии»? Какую модель (авторитарную, опеки, поддержки, коллегиальную) использовал менеджер? Оцените её эффективность.
11. Какие методы исследования организационного поведения (опросы, кейс-стади, психодиагностика) применялись в кейсе? Как они помогли выявить проблемы?

12. Проанализируйте стадии развития команды по Такману (формирование, шторминг, нормирование, выполнение) в кейсе. На какой стадии возникли проблемы? Почему?

13. Какие роли по Белбину были в команде? Как их распределение повлияло на эффективность? Предложите оптимальное распределение ролей.

14. Какие из «пяти дисфункций» Ленсиони проявились в команде? Как их можно было преодолеть?

15. Какие технологии командообразования (например, по Жукову, Журавлеву, Павловой) были использованы? Оцените их эффективность в кейсе.

16. Почему попытка создать самоуправляемую команду провалилась? Какие критерии эффективности (автономия, ответственность, синергия) отсутствовали?

17. Какие факторы сплочённости (доверие, ясность ролей, обратная связь) отсутствовали в команде? Как их можно было развить?

18. Опишите стадии развития команды по Б. Бассу (адаптация, интеграция, продуктивность) в контексте кейса. Какую роль должен был сыграть лидер на каждом этапе?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА 4. СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Содержание процесса командообразования. Основные этапы формирования команды: от подбора участников до достижения синергии. Отличия между формальными и неформальными путями создания команд.

2. Принципы организации командной работы. Ключевые принципы: добровольность, общая цель, взаимодополняемость навыков. Роль четкого распределения ролей и ответственности в командной форме работы.

3. Основные категории команд. Классификация команд: проектные, функциональные, кросс-функциональные, виртуальные. Особенности управленческих команд и самоуправляемых групп.

4. Пути формирования команды и этапы командообразования. Модели этапов командообразования: диагностика, планирование, реализация, оценка. Роль тимбилдинга на каждом этапе формирования команды.

5. Три направления командообразования. Прагматическое (решение задач), коммуникативное (налаживание взаимодействия), личностное (развитие участников). Примеры методов для каждого направления.

6. Развитие команды и командного духа. Навыки, необходимые для развития командного духа: коммуникация, эмпатия, конфликт-менеджмент. Задачи по формированию командного духа: создание общих ритуалов, укрепление доверия.

7. Жизненный цикл команды. Стадии: формирование, рост, зрелость, спад, трансформация. Как продлить этап зрелости команды?

8. Тренинг командообразования: цели и методы. Активные методы: ролевые игры, кейсы, outdoor-активности. Критерии эффективности тренинга: изменение поведения участников, рост продуктивности

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Тимбилдинг – это развлечение, а не инструмент развития команды». Можно ли достичь реальных результатов через игровые методы?
2. «Самоуправляемые команды нежизнеспособны в условиях жёстких дедлайнов». Аргументы за и против. Примеры из практики.
3. «Командный дух нельзя создать искусственно. Он возникает только в кризисных ситуациях». Как формировать дух команды в стабильных условиях?
4. «Этапы командообразования – шаблон, который не работает в реальных проектах». Нужно ли адаптировать классические модели под специфику организации?
5. «Тренинги командообразования бесполезны для удалённых команд». Какие цифровые инструменты могут заменить очные активности?
6. «Команды должны формироваться стихийно. Планирование убивает креативность». Как найти баланс между структурой и спонтанностью?
7. «Управленческие команды не нуждаются в командном духе. Главное – компетентность». Влияние эмоциональной сплочённости на принятие стратегических решений.
8. «Жизненный цикл команды всегда завершается её распадом». Можно ли избежать стадии спада? Как трансформировать команду без потери эффективности?
9. Сравнить эффективность очного и дистанционного форматов тренингов командообразования.

Задание 3. Кейс

Общая информация

Культурный центр «Искры Гениальности» в Екатеринбурге организует выставки, мастер-классы и молодёжные фестивали. В 2025 году центр запустил проект «Арт-Инновация» - трёхмесячный фестиваль, объединяющий локальных художников, дизайнеров и IT-специалистов для создания интерактивных арт-инсталляций. Для реализации проекта сформирована кросс-функциональная команда из 12 человек: 4 штатных сотрудника (менеджер, куратор выставок, администратор, PR-специалист), 3 волонтёра (студенты-дизайнеры), 3 IT-разработчика (внешние специалисты) и 2 художника. Половина команды работает удалённо (IT-специалисты и один художник участвуют через видеоконференции).

Описание ситуации

Процесс командообразования начался с диагностики: опросы показали, что участники обладают разными навыками, но не имеют опыта совместной работы. Менеджер выбрал формальный путь формирования команды, распределив роли: IT-специалисты отвечали за техническую часть инсталляций, художники — за креатив, волонтёры — за поддержку мероприятий, а штатные сотрудники координировали процесс. Однако из-за отсутствия общей цели и слабой коммуникации возникли проблемы: IT-специалисты игнорировали идеи художников, считая их «непрактичными», а волонтёры чувствовали себя отстранёнными из-за нечётких задач.

Для сплочения команда прошла тренинг командообразования, включающий ролевую игру («создание общей инсталляции») и outdoor-активность (квест в парке). Очные участники повысили доверие, но удалённые чувствовали себя исключёнными, так как цифровые аналоги тренинга не проводились. Команда находилась на стадии «роста» по жизненному циклу, но не достигла «зрелости» из-за конфликтов и низкой синергии. Прагматическое направление (решение задач) было приоритетным, но коммуникативное (взаимодействие) и личностное (развитие участников) направления игнорировались, что привело к разобщённости. Попытка внедрения самоуправляемой команды провалилась из-за жёстких дедлайнов и отсутствия лидера, способного интегрировать усилия.

Фестиваль состоялся, но инсталляции были завершены с опозданием, а посещаемость оказалась ниже ожидаемой. Директор центра хочет понять, как улучшить командообразование для будущих проектов, особенно в условиях частично удалённой работы.

Вопросы для анализа кейса

9. Какие этапы командообразования (диагностика, планирование, реализация, оценка) были реализованы в кейсе? Где допущены ошибки?

10. Какие принципы организации командной работы (добровольность, общая цель, взаимодополняемость) отсутствовали в команде «Искры Гениальности»? Как это повлияло на результат?

11. К какому типу команды (проектная, функциональная, кросс-функциональная, виртуальная) относится команда в кейсе? Обоснуйте её особенности.

12. Какие методы командообразования (ролевые игры, квесты) использовались? Оцените их эффективность для очных и удалённых участников.

13. Какие направления командообразования (прагматическое, коммуникативное, личностное) были задействованы? Какие следовало усилить?

14. Какие навыки командного духа (коммуникация, эмпатия, конфликт-менеджмент) отсутствовали? Как их можно было развить?

15. На какой стадии жизненного цикла (формирование, рост, зрелость, спад, трансформация) находилась команда? Как продлить этап зрелости?

16. Оцените эффективность тренинга командообразования в кейсе. Какие критерии (изменение поведения, рост продуктивности) были достигнуты?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА 5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Распределение ролей в команде как фактор эффективности коллективной деятельности.

2. Факторы, определяющие роль личности в команде: профессиональные, личностные, ситуационные аспекты.

3. Соответствие должностных обязанностей реальным функциям членов команды. Проблемы дублирования и пробелов.

4. Принципы распределения ролей в команде: компетентность, сбалансированность, гибкость, ответственность.

5. Характеристика общих ролей в команде: аналитик, переговорщик, конструктивный критик, коммерсант, душа компании, коммуникатор, эксперт, исполнитель.

6. Модель командных ролей Мередита Белбина: описание девяти ключевых ролей и их значения для успешной работы команды.

7. Классификация ролей по трудовым особенностям: действия, социальные, интеллектуальные.

8. Управленческие роли по Т.Ю. Базарову: управленец, организатор, администратор, руководитель — их отличия и взаимосвязь.

9. Роли в команде по классификации Ричарда Дафта: специалисты по решению задач, социально-эмоциональная поддержка, двойные роли, сторонние наблюдатели.

10. Проблемы несоответствия занимаемой должности и выполняемой роли в команде. Способы коррекции.

11. Влияние распределения ролей на эффективность работы команды и достижение целей.

12. Гибкость ролей в команде в условиях изменений внешней и внутренней среды.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Можно ли достичь высокой эффективности команды без четкого распределения ролей?

2. Является ли соответствие роли и должности обязательным условием успешной работы команды?

3. Насколько важно учитывать личностные особенности при распределении ролей в команде?

4. Может ли один человек выполнять несколько командных ролей одновременно?

5. Какая из ролей по модели Белбина является наиболее значимой для успеха команды?

6. Возможна ли эффективная работа команды без таких ролей, как «душа команды» или «критик»?

7. Существует ли универсальная модель распределения ролей, применимая к любым типам команд?

8. Должны ли роли в команде быть строго фиксированными или они должны меняться в зависимости от ситуации?

9. Как влияет наличие конфликтующих ролей на общий климат и продуктивность команды?

10. Нужно ли специально обучать участников команды выполнению своих ролей, или это происходит стихийно?

Задание 3. Кейс

Общая информация

Молодёжный театр «Светлый путь» в Казани – некоммерческая организация, специализирующаяся на постановке экспериментальных спектаклей и образовательных программ для молодёжи. В 2025 году театр получил грант на создание мультимедийного спектакля «Будущее города», объединяющего актёров, режиссёра, технических специалистов и маркетологов. Для проекта сформирована команда из 10 человек: 3 актёра, режиссёр, 2 технических специалиста (свет и звук), 2 маркетолога, драматург и менеджер проекта. Половина команды работает очно, а маркетологи и драматург — удалённо через онлайн-платформы. Срок подготовки – 3 месяца.

Описание ситуации

На этапе формирования команды менеджер распределил роли, ориентируясь на профессиональные компетенции: режиссёр (лидер и организатор) определял концепцию, актёры (исполнители) готовили сцены, технические специалисты (эксперты) отвечали за мультимедиа, маркетологи (коммуникаторы) продвигали проект, а драматург (аналитик) писал сценарий. Однако личностные и ситуационные факторы не учитывались: один из актёров, склонный к критике, часто оспаривал идеи режиссёра, что замедляло процесс, а маркетологи, работавшие удалённо, чувствовали себя оторванными от команды, из-за чего их задачи дублировались менеджером.

По модели Белбина в команде были выявлены роли: режиссёр – «координатор», драматург – «аналитик», один из актёров – «конструктивный критик», технические специалисты – «эксперты», а маркетологи пытались выполнять роль «коммуникаторов». Однако отсутствовали «генератор идей» и «душа компании», что снижало креативность и командный дух. Проблемы возникли из-за несоответствия должностей и ролей: менеджер, формально «управленец», больше выполнял административные функции, а не лидерские,

что привело к пробелам в координации. По классификации Дафта, в команде были сильные «специалисты по решению задач», но слабая «социально-эмоциональная поддержка».

Конфликты из-за несогласованности ролей (например, критика актёра воспринималась как деструктивная) и отсутствие гибкости в их распределении тормозили прогресс. В условиях сжатых сроков команда не успела адаптироваться к изменениям (например, добавлению новых мультимедийных элементов), что привело к стрессу. Спектакль был поставлен, но с опозданиями и без полного воплощения замысла. Директор театра хочет понять, как оптимизировать распределение ролей для будущих проектов.

Вопросы для анализа кейса

11. Как распределение ролей в команде «Светлого пути» повлияло на эффективность проекта? Какие проблемы возникли?

12. Какие факторы (профессиональные, личностные, ситуационные) определяли роли участников? Как их можно было лучше учесть?

13. Где в кейсе наблюдалось несоответствие должностных обязанностей и реальных функций? Как это повлияло на проект?

14. Какие принципы распределения ролей (компетентность, сбалансированность, гибкость, ответственность) были нарушены? Предложите улучшения.

15. Какие роли по Белбину присутствовали в команде? Какие отсутствовали, и как это сказалось на работе?

16. Классифицируйте роли в команде по трудовым особенностям (действия, социальные, интеллектуальные). Какие категории были недостаточно представлены?

17. Какие управленческие роли по Базарову (управленец, организатор, администратор, руководитель) выполнял менеджер? Что следовало изменить?

18. Какие роли по Дафту (специалисты по задачам, социально-эмоциональная поддержка, двойные роли, сторонние наблюдатели) были в команде? Как их распределение повлияло на результат?

19. Какие проблемы несоответствия ролей возникли? Предложите способы их коррекции.

20. Как гибкость ролей могла помочь команде адаптироваться к изменениям (например, новым мультимедийным задачам)?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 6. РОЛЬ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА В ХОДЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Роль коммуникативного процесса в формировании команды. Влияние качества коммуникаций на сплочённость и эффективность команды. Примеры коммуникационных барьеров и их последствия для командообразования.

2. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Принципы прозрачности, своевременности и адресности в корпоративных коммуникациях. Роль топ-менеджмента в формировании коммуникационной культуры.

3. Виды коммуникаций и их применение в командной работе. Формальные vs. неформальные коммуникации: преимущества и риски. Вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации в проектах.

4. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Активное слушание, эмпатия и невербальная коммуникация как основа доверия. Техники предотвращения и разрешения конфликтов в команде.

5. Техники обратной связи и правила её предоставления. Модель SBI (Ситуация—Поведение—Воздействие) для конструктивной обратной связи. Обратная связь по итогам взаимодействия: как избежать субъективности.

6. Манипуляции в общении и работа со «сложными» людьми. Признаки манипулятивного поведения и методы противодействия. Стратегии взаимодействия с агрессивными, пассивными и саботажниками.

7. Цели проектных коммуникаций и коммуникационные сети. Алгоритм построения коммуникационной сети в проекте. Влияние коммуникационного стиля (формальный, неформальный, гибридный) на результаты проекта.

8. Регулирование информационных потоков и ИТ в управлении проектами. Инструменты для управления коммуникациями: Trello, Jira, Slack. Принципы защиты информации и минимизации информационного шума.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Обратная связь – это инструмент контроля, а не развития». Можно ли сделать обратную связь исключительно позитивным инструментом?

2. «Манипуляции в общении неизбежны. Это часть человеческой природы». Этично ли использовать манипуляции для достижения командных целей?

3. «Цифровые коммуникации разрушают доверие в команде». Как сохранить эмоциональную связь в удалённых командах?

4. «Самоуправляемые команды не нуждаются в формальных коммуникационных правилах». Аргументы за и против. Примеры из практики.

5. «Коммуникационные сети в проектах должны быть централизованы. Децентрализация ведёт к хаосу». Как выбрать оптимальную модель коммуникаций для разных типов проектов?

6. «ИТ-инструменты заменят живое общение в управлении проектами». Где грань между автоматизацией и дегуманизацией коммуникаций?

Задание 3. Кейс

В городском культурно-досуговом центре «Гармония» решено провести масштабный межрайонный фестиваль «Творчество для всех» — мероприятие, объединяющее творческие коллективы, волонтёров, педагогов, художников, музыкантов и представителей общественных организаций.

Для подготовки и реализации фестиваля создана проектная команда из 10 человек:

- руководитель проекта – Елена Соколова (директор центра);
- заведующая художественной частью – Татьяна;
- методист по работе с молодёжью – Дмитрий;
- библиотекарь – Оксана;
- администратор – Алексей;
- волонтёрский координатор – Мария;
- технический специалист – Виктор;
- представители партнёрских учреждений (школа искусств, молодёжный центр, общественная организация).

На старте проекта все участники проявили заинтересованность. Однако уже через три недели подготовки начались сбои:

– Татьяна жалуется, что Дмитрий не согласовывает с ней расписание выступлений, а Оксана «всё время говорит о своих книжных выставках, а не о фестивале в целом».

– Дмитрий считает, что Елена не даёт чётких указаний, а Алексей «только требует отчётность, но не помогает решать проблемы».

- Оксана чувствует, что её инициативы (выставка книг о толерантности, лекторий) игнорируются, потому что «всё внимание — на сцену».
- Виктор не получает своевременной информации о смене сценария, из-за чего не может настроить свет и звук.
- Мария сообщает, что волонтеры не знают своих обязанностей — «каждый день приходят разные инструкции».
- На совещаниях царит хаос: нет повестки, кто-то говорит много, кто-то — молчит, решения не фиксируются.

Елена ощущает рост напряжённости, но не знает, как восстановить командный дух. На последнем совещании с куратором от департамента культуры прозвучал вопрос: «Почему команда из опытных специалистов не справляется с проектом, который по силам даже небольшому клубу?»

Задание для студентов (групповая работа + диспут)

1. Анализ ситуации

Разделитесь на 4–5 групп. Каждая группа получает один из вопросов семинара и анализирует ситуацию в кейсе, опираясь на теорию и практику управления командой в учреждении СКД:

4. Роль коммуникативного процесса в формировании команды. Какие коммуникационные барьеры проявились в команде? Как они повлияли на сплочённость и эффективность? Приведите примеры из кейса и предложите пути их преодоления.

5. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд. Были ли нарушены принципы прозрачности, своевременности и адресности? Как роль руководителя (Елены) и топ-менеджмента могла повлиять на формирование коммуникационной культуры?

6. Виды коммуникаций и их применение в командной работе. Какие виды коммуникаций (формальные/неформальные, вертикальные/горизонтальные/диагональные) преобладают? Оцените их эффективность. Как можно улучшить информационный обмен между участниками?

6. Навыки межличностной коммуникации в командной работе. Какие навыки (активное слушание, эмпатия, невербальное поведение) необходимы для разрешения конфликтов? Приведите пример, как Татьяна и Дмитрий могли бы конструктивно обсудить расписание.

7. Техники обратной связи и правила её предоставления. Как Елена может дать конструктивную обратную связь Алексею за излишнюю бюрократичность? Примените модель SBI (Ситуация – Поведение – Воздействие). Как Оксана может выразить своё недовольство, не разрушая команду?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 7. РОЛЬ ЛИДЕРА В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ КОМАНДЫ

Количество часов - 7 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие «лидер» и «лидерство»: сущность и различия. Критерии, отличающие лидера от формального руководителя. Влияние лидерства на групповую динамику и достижение целей команды.

2. Основные модели лидерства. Трансформационное vs. транзакционное лидерство: сравнительный анализ. Ситуационная модель Фидлера и адаптация стиля лидерства к условиям работы команды.

3. Роль лидера в образовании команды. Стратегии подбора членов команды: баланс компетенций и психологической совместимости. Участие лидера в формировании групповых норм и ценностей.

4. Иерархичность структуры группы как источник лидерства. Влияние формальных и неформальных ролей на распределение власти в команде. Конфликт между статусом и реальным влиянием лидера.

5. Социальные и психологические роли в команде. Формальные роли (менеджер, координатор) vs. неформальные роли (мотиватор, миротворец). Как лидер управляет ролевым распределением для минимизации конфликтов.

6. Личные качества лидера и их развитие. Ключевые компетенции: эмоциональный интеллект, коммуникация, принятие решений. Технологии самоактуализации: коучинг, менторство, рефлексия.

7. Социальная ответственность лидера. Баланс между достижением целей команды и этическими принципами. Примеры социально ответственных решений в управлении командой.

8. Имидж лидера и его влияние на команду. Формирование имиджа: профессиональная компетентность, харизма, внешний вид. Роль самопрезентации в укреплении авторитета.

9. Тайм-менеджмент лидера. Принципы управления временем: матрица Эйзенхауэра, метод Pomodoro. Делегирование задач как инструмент оптимизации работы команды.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Трансформационное лидерство — утопия в условиях жёсткой конкуренции».
2. Можно ли совместить идеализм трансформационного подхода с прагматикой бизнеса?
3. «Социальная ответственность лидера снижает эффективность команды».
4. Как найти баланс между прибылью и этикой?
5. «Имидж лидера — это манипуляция. Настоящий лидер не нуждается в самопрезентации».
6. Нужно ли тратить ресурсы на формирование имиджа?
7. «Делегирование — признак слабости лидера».
8. Почему делегирование считается ключевым навыком успешного лидера?
9. «Публичные выступления — пустая трата времени. Решения должны говорить сами за себя». Как ораторское мастерство влияет на авторитет лидера?
10. «Лидер должен быть «своим» в команде. Дружба с подчинёнными повышает лояльность». Риски и преимущества неформальных отношений с командой.
11. «Тайм-менеджмент лидера — это контроль, а не доверие». Как совместить жёсткое планирование с гибкостью в управлении?

Задание 3. Кейс

Ситуация: «Новый директор в "Доме молодёжи"»

В городском учреждении «Дом молодёжи» — крупном центре социально-культурной активности — сменился директор. На должность пришла Анна Викторовна Козлова, 38 лет, бывший руководитель молодёжного проекта в НКО, обладающая харизмой, высокой энергичностью и опытом в вовлечении молодёжи.

До её прихода учреждение работало в рутинном режиме: стабильные фестивали, кружки, редкие инновации. Команда состояла из 12 человек: методисты, организаторы, администраторы, технический персонал. Работа строилась на чёткой иерархии, но без сильного вовлечения сотрудников в стратегическое планирование.

Анна Викторовна объявила курс на обновление:

- запуск проектов по волонтерству, уличной культуре, цифровому творчеству;
- внедрение обратной связи от посетителей;
- создание «команды инициативных» — молодых сотрудников, ответственных за инновации.

Однако уже через два месяца в коллективе нарастает напряжение:

• Старший методист Ольга Петровна (стаж 25 лет) считает, что Анна «ломает устоявшиеся процессы», не учитывает опыт команды и «раздаёт полномочия молодым, не проверенным временем».

• Молодой организатор Артём (26 лет), вошедший в «команду инициативных», чувствует поддержку, но сталкивается с сопротивлением коллег: «Меня называют фаворитом, а мои идеи — "модными глупостями"».

• Администратор Наталья жалуется, что график совещаний стал хаотичным, решения меняются по ходу, а документооборот — «на эмоциях».

• Технический специалист Игорь говорит: «Она говорит красиво, но не понимает, сколько реально времени нужно на подготовку мероприятия».

• В коллективе образовалась неформальная оппозиция: часть сотрудников регулярно обсуждает директора в закрытой группе в мессенджере, где звучат слова: «хайп», «самопиар», «не по-нашему».

На одном из совещаний с куратором от департамента культуры прозвучал вопрос:

«Почему умный, энергичный лидер вызывает столько сопротивления в команде, которая нуждалась в обновлении?»

Задание 1. Групповая работа по вопросам семинара

Разделитесь на 9 групп (по числу вопросов) или 5 групп (с объединением близких тем). Каждая группа получает один вопрос и анализирует ситуацию с позиции теории лидерства.

Группа 1. Понятие «лидер» и «лидерство»

– Является ли Анна Викторовна лидером или формальным руководителем?

– В чём проявляются различия между её статусом и реальным влиянием?

– Как её действия влияют на групповую динамику и достижение целей?

Группа 2. Модели лидерства

– Какой стиль лидерства демонстрирует Анна Викторовна: трансформационный или транзакционный?

– Подходит ли её стиль текущей ситуации в команде?

– Как могла бы помочь ситуационная модель Фидлера в адаптации её подхода?

Группа 3. Роль лидера в образовании команды

– Как Анна Викторовна формирует команду? Удачно ли она балансирует компетенции и психологическую совместимость?

– Как она участвует в создании новых норм и ценностей?

– Что можно улучшить в процессе подбора и вовлечения?

Группа 4. Иерархичность и неформальные роли

– Почему возник конфликт между формальным статусом Анны и неформальным авторитетом Ольги Петровны?

– Как распределяется власть в коллективе?

– Как лидер может усилить свою легитимность в условиях сопротивления?

Группа 5. Социальные и психологические роли в команде

– Какие формальные и неформальные роли проявились в команде (мотиватор, миротворец, скептик, инициатор)?

– Как Анна может управлять этими ролями, чтобы минимизировать конфликты?

– Какие роли «выпали» из системы?

Группа 6. Личные качества лидера

– Какие компетенции (эмоциональный интеллект, коммуникация, принятие решений) проявила Анна?

– Какие – требуют развития?

– Какие технологии (коучинг, менторство, рефлексия) помогли бы ей стать эффективнее?

Группа 7. Социальная ответственность лидера

– Были ли её решения этичными по отношению к команде?

– Балансировала ли она между инновациями и уважением к опыту?

– Приведите пример социально ответственного действия, которое она могла бы предпринять.

Группа 8. Имидж лидера

– Как формируется имидж Анны Викторовны в коллективе?

– Влияют ли её харизма, стиль общения, внешний вид на её авторитет?

– Является ли её имидж инструментом вдохновения или источником недоверия?

Группа 9. Тайм-менеджмент и делегирование

– Как Анна управляет своим временем?

– Применяет ли она делегирование?

– Как матрица Эйзенхауэра или метод Pomodoro могли бы помочь ей оптимизировать работу?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

ТЕМА 8. КОМАНДА ПРОЕКТА.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие и структура проектной команды. Ключевые элементы структуры проектной команды: роли, зоны ответственности, иерархия. Отличия проектной команды от функционального подразделения.

2. Формирование проектной команды. Этапы формирования: подбор участников, распределение ролей, постановка целей. Критерии отбора членов проектной команды: навыки, опыт, совместимость.

3. Управление коммуникациями в проекте. Построение коммуникационной матрицы: кто, кому, какую информацию передает. Роль регулярных митингов и отчетности в проекте.

4. Особенности стартапов: определение и виды. Ключевые признаки стартапа: инновационность, масштабируемость, высокая неопределенность. Виды стартапов: технологические, социальные, внутрикорпоративные (интрепренерство).

5. Отличия стартап-менеджера от менеджера проекта. Компетенции стартап-менеджера: гибкость, навыки привлечения инвестиций, работа в условиях неопределенности. Сравнение KPI: выполнение плана vs. тестирование гипотез.

6. Стартап внутри организации (интрепренерство). Преимущества и риски внутрикорпоративных стартапов.

7. Составление бизнес-плана для стартапа. Структура бизнес-плана: анализ рынка, финансовая модель, риски. Инструменты: Lean Canvas, Business Model Canvas.

8. Привлечение капитала и сопровождение стартап-проекта. Источники финансирования: венчурные фонды, краудфандинг, бизнес-ангелы. Этапы сопровождения: от MVP (минимально жизнеспособного продукта) до масштабирования.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Стартап-менеджеру не нужен опыт в управлении. Главное – креативность». Можно ли управлять стартапом без знаний классического менеджмента?
2. «Бизнес-план для стартапа — пустая трата времени. Нужно действовать, а не планировать». Аргументы за и против. Альтернативы традиционному бизнес-планированию.
8. «Внутрикорпоративные стартапы обречены на провал из-за бюрократии». Как преодолеть сопротивление системы в крупных компаниях?
9. Примеры успешных стартапов, использующих waterfall-подход.
10. «Привлечение венчурного капитала убивает инновационность стартапа». Как сохранить контроль над идеей при внешнем финансировании?
11. «Проектные команды в стартапах должны состоять только из универсалов. Специалисты неэффективны». Плюсы и минусы узкой специализации в стартапах.
12. «Коммуникации в проекте должны быть полностью формализованы. Хаос губит результат». Где граница между гибкостью и дисциплиной в коммуникациях?
13. «Стартапы — удел молодежи. Опытные менеджеры не способны на инновации». Роль возраста и опыта в успехе стартапа.

Задание 3. Кейс

«Диагностика проекта».

Вам, как группе внешних консультантов, поручено провести диагностику проекта «Городской фестиваль уличной культуры» в рамках муниципального учреждения СКД — Дома молодёжи «Импульс».

Вам предоставлены документы, интервью и данные, на основе которых вы должны:

- 4) Проанализировать текущее состояние проектной команды,
- 5) Выявить ключевые проблемы,
- 6) Подготовить краткий отчёт с рекомендациями.

Материалы для анализа

1. Официальное описание проекта

Название: «Street Life Fest — 2025»

Цель: Создание открытой площадки для самовыражения молодёжи через хип-хоп культуру, стрит-арт, танцы, музыку и экологические инициативы.

Бюджет: 1,2 млн руб. (грант + внебюджетные средства)

Срок реализации: 4 месяца

Ожидаемые результаты:

- 5000 посетителей фестиваля,
- 15 молодёжных коллективов-участников
- 3 социальных партнёрства,
- создание постоянного молодёжного культурного пространства.

2. Состав проектной команды*

Участник	Роль	Опыт
Алёна Смирнова	Руководитель проекта	Методист по работе с молодёжью, стаж 5 лет
Роман Петров	Координатор мероприятий	Организатор фестивалей в НКО
Екатерина Иванова	PR-менеджер	Блогер, ведёт соцсети учреждения
Дмитрий Козлов	Технический менеджер	Отдел технического обеспечения Дома молодёжи
Наталья Орлова	Финансовый администратор	Бухгалтер учреждения
Артём Лебедев	Представитель молодёжи (волонтёр)	Студент, участник стрит-арт-движения
Алёна Смирнова	Руководитель проекта	Методист по работе с молодёжью, стаж 5 лет

* Примечание: Команда была собрана за 10 дней до начала проекта. Никаких регламентов, чётких KPI или распределения обязанностей не было.

3. Выдержки из интервью с участниками команды

Алёна (руководитель):

«Я должна делать всё: общаться с партнёрами, писать отчёты, решать технические вопросы... Роман и Екатерина делают своё дело, но никто не видит общей картины».

Роман (координатор):

«Мы собрались как бы “по объявлению”. Не знаю, кто за что отвечает. Дмитрий говорит: “Напиши техническое задание”, а я думал, что это его работа».

Екатерина (PR):

«Я выкладываю афиши, но никто не присылает контент вовремя. Артём предлагает идеи, но Алёна их не рассматривает».

Дмитрий (технический менеджер):

«Я не понимаю, что такое “уличный арт-объект”. Нужны чертежи, сроки, согласования. А мне дают эмоции».

Артём (волонтёр):

«Я хочу помочь, но чувствую, что меня “держат за символ”. Меня спрашивают: “Как думаешь, молодёжи понравится? ”, но не вовлекают в реальное планирование».

4. Данные о текущем состоянии проекта (на 2-м месяце)

Совещания проводятся без фиксации решений – 8 встреч, 0 протоколов.

– Сайт фестиваля – не запущен, домен куплен, но контент не загружен.

– Соцсети – 3 поста за месяц, низкий охват.

– Площадка – не согласована с администрацией города.

– Бюджет – израсходовано 30%, но финансового плана нет.

– Нет MVP (минимально жизнеспособного продукта) – все задачи решаются по принципу «всё или ничего».

– Коммуникационная матрица отсутствует – информация передаётся устно, через мессенджеры.

Задание для студентов (групповая работа)

Разделитесь на 4–5 групп. Каждая группа — это консультационная команда. Ваша задача:

Подготовить диагностику проекта по следующим направлениям:

1. Структура команды

4) Есть ли чёткое распределение ролей?

5) Кто является формальным и неформальным лидером?

6) Какие риски есть в составе команды?

2. Управление коммуникациями

4) Постройте простую коммуникационную матрицу.

5) Какие каналы используются? Какие из них необходимы?

6) Какие препятствия мешают эффективному взаимодействию?

3. Тип проекта: стартап или традиционный проект?

4) Является ли Street Life Fest стартапом? Почему?

5) Какие признаки стартапа (инновационность, масштабируемость, неопределённость) проявляются?

6) Нужен ли здесь стартап-менеджер или достаточно менеджера проекта?

4. Рекомендации по развитию проекта

5) Что нужно сделать в первую очередь?

6) Как ввести регламенты (совещания, отчётность)?

7) Как использовать Артёма в качестве ресурса?

8) Какой минимальный продукт (MVP) можно запустить уже через 2 недели?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

ТЕМА 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Количество часов - 2 ч.

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Методы активизации и поддержки команды при принятии решений.
2. Техники вовлечения участников: мозговой штурм, метод Дельфи, «леддеринг».
3. Роль обратной связи в повышении мотивации и снижении сопротивления.
4. Управление сотрудниками разного типа в зависимости от уровня зрелости.
5. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара: директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий стили.
6. Примеры постановки задач для новичков и опытных сотрудников.
7. Контроль результатов в команде: принципы и инструменты.
8. КРІ для оценки индивидуального и группового вклада.
9. Методы визуализации прогресса: канбан-доски, диаграммы Ганта.
10. Модерация: принципы, этапы и роль ведущего.
11. Процесс модерации: подготовка, планирование, организация, рефлексия.
12. Характеристики эффективного модератора: нейтральность, эмпатия, управление временем.
13. Фасилитация как метод управления групповой динамикой.
14. Техники фасилитации: «банк проблем», «опрос-аукцион», «матрица знакомства».
15. Отличия фасилитации от модерации: акцент на процессе vs. результате.
16. Ролевое распределение при принятии решений.
17. Типы ролей: генератор идей, критик, координатор, исполнитель.
18. Методы предотвращения ролевых конфликтов.
19. Совещания как инструмент управления командой.
20. Принципы повышения эффективности: четкая повестка, тайминг, вовлечение всех участников.
21. Использование визуализации (схемы, графики) для структурирования дискуссии.
22. Процедуры модерации: от «выяснения ожиданий» до «резюме».
23. Метод «маркер-выбор» для диагностики приоритетов группы.
24. Алгоритм проведения «опроса-диагностики» с несколькими вариантами выбора.

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Мозговой штурм устарел. В цифровую эпоху нужны новые методы активизации». Какие техники могут заменить традиционный мозговой штурм?
2. «Ситуационное лидерство — это манипуляция. Сотрудники не должны подстраиваться под стиль руководителя». Должен ли руководитель адаптироваться к команде, а не наоборот?
3. «Фасилитация — это избыточная роскошь. Команда может сама организовать процесс». Всегда ли нужен фасилитатор для групповой работы?
4. «Контроль результатов убивает креативность. Доверяйте, а не проверяйте».
5. «Модератор должен быть строгим диктатором, иначе совещание превратится в хаос». Совместимы ли демократия и эффективность в модерации?
6. «Ролевое распределение в команде приводит к шаблонному мышлению».
7. Как избежать стереотипного закрепления ролей?
8. «Совещания — это пустая трата времени. Все вопросы можно решить в чате». В каких случаях очные встречи незаменимы?

Задание 3. Кейс

Ситуация: «Совещание перед открытием фестиваля «Творческая весна».

Вам, как будущим специалистам по управлению в учреждениях СКД, предоставлен текстовый протокол совещания, которое прошло в Доме культуры «Рассвет» за 5 дней до начала ежегодного фестиваля «Творческая весна».

В проекте участвуют 15 коллективов, 3 площадки, волонтеры, спонсоры и СМИ.

Совещание проводит руководитель проекта – Наталья Сергеевна, опытный методист, впервые руководящий такой масштабной командой.

Протокол совещания (с намеренными ошибками)

Место: Конференц-зал ДК «Рассвет»

Время: 14:00 (началось в 14:25)

Участники (8 человек):

- Наталья Сергеевна — руководитель
- Ольга — организатор
- Игорь — технический специалист
- Марина — PR-менеджер
- Алексей — волонтер-координатор
- Татьяна — методист
- Сергей — администратор
- Виктор — представитель спонсора

1. Начало совещания

Наталья Сергеевна:

— Ну что ж, давайте начнём. Кто не пришёл – пусть потом разбирается. Повестки нет, и так всё понятно. Главное – фестиваль через 5 дней, а у нас полный бардак.

Ольга:

— Наталья Сергеевна, у меня вопрос по расписанию...

Наталья Сергеевна (перебивает):

— Потом, потом! Сначала я скажу, что нужно сделать.

2. Распределение задач

— Игорь, ты должен сделать свет и звук на всех трёх площадках к пятнице.

— Марина, ты же сидишь в соцсетях — выложи что-нибудь, а то тишина.

— Алексей, волонтеры должны быть завтра на сборке. Сколько их?

— Алексей: У нас 12 человек, но не все могут...

— Наталья: Неважно! Пусть все приходят.

— Сергей, бюджет?

— Сергей: Мы превысили расходы на транспорт, и спонсоры ждут отчёт...

— Наталья: Потом разберёмся. Татьяна, ты за детские номинации? Сделай всё красиво.

3. Обсуждение (отсутствует)

Ольга (пытается вмешаться):

— Наталья Сергеевна, у нас конфликт: два хора хотят выступать первыми...

Наталья Сергеевна:

— Решайте сами! Я не могу решать за вас!

Игорь:

— А где схемы площадок? Мне нужно знать, где устанавливать оборудование.

Наталья Сергеевна:

— Да вот же (тычет пальцем в стопку бумаг на столе). Где-то среди этих листов.

4. Завершение

— Всё. Время — 15:40. Кто не понял — спрашивайте у коллег. Я устала.

— О, Виктор, вы всё видели? Всё под контролем!

— Виктор (от спонсора): У меня 7 вопросов и ни одного ответа...

— Наталья: Потом напишу письмо.
Совещание завершено. Протокол не ведётся.
Задание.

1. Выявить управленческие ошибки

Категория	Примеры вопросов для анализа
Организация совещания	
Методы управления	
Коммуникация	
Распределение ролей	
Контроль и KPI	
Модерация и фасилитация	
Обратная связь	
Работа с разными типами сотрудников	
Визуализация и документирование	
Учет интересов заинтересованных сторон	

2. Классифицируйте ошибки. Используйте таблицу:

Ошибка	Категория	Как исправить
Не было повестки	Организация совещания	Составьте повестку заранее и разошлите её за день
.....		

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (СКД)» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ КОМАНДНОЙ ГРУППЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Формирование группового поведения в организации. Какие факторы (организационные, социальные, психологические) влияют на формирование группового поведения? Как цели организации соотносятся с поведенческими нормами рабочей группы?

2. Факторы группового поведения и эффективность рабочей группы. Какие факторы усиливают, а какие снижают эффективность командной работы? Примеры взаимосвязи между групповой сплочённостью и продуктивностью.

3. Управление поведением персонала в команде. Методы корректировки деструктивного поведения участников команды. Роль лидера в формировании желательных моделей поведения.

4. Организационное влияние на групповое поведение. Как политики компании (награды, санкции, корпоративная культура) регулируют поведение групп? Примеры успешного внедрения организационных изменений для управления групповой динамикой.

5. Методы укрепления желательных групп и разрушения нежелательных. Техники поощрения проактивных команд: мотивационные программы, ресурсная поддержка. Этические аспекты разрушения неформальных групп, противоречащих целям организации.

6. Особенности поведения группы в процессе управления. Почему группы склонны к конформизму или, наоборот, к бунту при внедрении изменений? Как управлять сопротивлением группы новым процессам?

7. Закономерности формирования и развития неформальных групп. Этапы формирования неформальных групп: от стихийного общения до устойчивых связей. Какие потребности сотрудников удовлетворяют неформальные группы?

8. Характеристики неформальных групп. Ключевые признаки: лидерство, нормы, санкции, цели. Как неформальные группы влияют на коммуникации и принятие решений в организации?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Неформальные группы всегда вредят формальной структуре организации».
2. Можно ли превратить неформальные группы в ресурс для компании?
3. «Управление групповым поведением — это манипуляция. Сотрудники должны быть свободны в выборе моделей взаимодействия». Где грань между управлением и манипуляцией?
4. «Разрушение нежелательных групп — неэтично. Лучше игнорировать их существование». Какие риски возникают при игнорировании деструктивных неформальных групп?
5. «Групповая эффективность зависит только от лидера. Остальные участники — лишь исполнители». Как распределить ответственность за результат между лидером и командой?
6. «Корпоративная культура не может противостоять неформальным нормам групп». Примеры успешного влияния корпоративной культуры на групповое поведение.
7. «Мотивационные программы бесполезны для управления поведением. Люди работают только за деньги». Какие нематериальные методы укрепления групп наиболее эффективны?
8. «Конформизм в группах неизбежен. Бороться с ним бессмысленно». Как стимулировать здоровую критику и разнообразие мнений?
9. «Неформальные группы сильнее формальных структур. Управлять ими невозможно». Какие инструменты позволяют интегрировать неформальные группы в рабочие процессы?

Задание 3. Кейс

Формальные и неформальные группы в проекте «Арт-пространство» культурного центра «Светоч»

Общая информация

Культурный центр «Светоч» в Екатеринбурге занимается организацией выставок, мастер-классов и фестивалей для жителей города. В 2025 году центр запустил проект «Арт-пространство» — трёхмесячную программу интерактивных художественных мероприятий для молодёжи. Для реализации проекта сформирована формальная команда из 10 человек, работающих очно: менеджер проекта (лидер), куратор выставок, администратор, маркетолог, 3 волонтёра (студенты-искусствоведы), художник, фотограф и организатор мастер-классов. Бюджет ограничен, сроки сжатые.

Описание ситуации

Формальная команда была создана с чётким распределением ролей: менеджер координировал проект, куратор разрабатывал концепцию, администратор отвечал за логистику, маркетолог — за продвижение, а остальные участники выполняли творческие и организационные задачи. Однако вскоре сформировались две неформальные группы:

3. Неформальная группа 1: Волонтёры и художник объединились на основе общих интересов (любовь к современному искусству). Они обсуждали идеи в перерывах и

создали чат в WhatsApp, где предлагали экспериментальные форматы выставок, игнорируя формальные каналы связи. Эта группа удовлетворяла их потребность в творческой свободе, но её идеи часто противоречили общей концепции, что замедляло процесс.

4. Неформальная группа 2: Менеджер, администратор и маркетолог сформировали «закрытый круг», обсуждая организационные вопросы в неформальной обстановке (за кофе). Эта группа установила свои нормы (например, приоритет скорости над креативностью), что вызывало недовольство у творческих участников.

Организационные факторы (сжатые сроки, отсутствие мотивационных программ) и психологические (разные ценности: креативность у волонтеров vs. эффективность у менеджеров) усилили разобщённость. Неформальная группа волонтеров и художника проявляла лидерство (художник стал неформальным лидером), но её нормы (например, игнорирование дедлайнов) снижали продуктивность. Вторая неформальная группа, напротив, поддерживала цели проекта, но исключала остальных, что привело к коммуникационным барьерам.

Менеджер попытался разрушить первую неформальную группу, требуя согласовывать все идеи через него, но это вызвало протест и обвинения в «подавлении креативности». Попытки поощрения (устная похвала за инициативы) не сработали из-за слабой корпоративной культуры. В итоге фестиваль прошёл, но с сокращённой программой и конфликтами в команде. Директор центра хочет понять, как управлять формальными и неформальными группами для повышения эффективности.

Вопросы для анализа кейса

9. Какие факторы (организационные, социальные, психологические) повлияли на формирование неформальных групп в проекте «Арт-пространство»?

10. Как цели проекта соотносились с нормами формальной и неформальных групп? Какие конфликты возникли из-за их несоответствия?

11. Какие факторы усилили или снизили эффективность формальной команды? Как неформальные группы повлияли на продуктивность?

12. Какие методы управления поведением (например, корректировка деструктивных норм) мог использовать менеджер для интеграции неформальных групп?

13. Как организационные политики (награды, санкции, корпоративная культура) повлияли на поведение групп? Какие изменения могли бы помочь?

14. Какие методы укрепления формальной команды и нейтрализации деструктивных аспектов неформальных групп можно было применить? Оцените этичность требования менеджера согласовывать идеи.

15. Какие этапы формирования неформальных групп (от стихийного общения до устойчивых связей) наблюдались? Какие потребности они удовлетворяли?

16. Какие характеристики неформальных групп (лидерство, нормы, санкции, цели) проявились? Как они повлияли на коммуникации и принятие решений?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА 11. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие и виды мотивации персонала. Чем отличается внутренняя мотивация от внешней? Приведите примеры для проектных команд. Как материальные и нематериальные методы мотивации дополняют друг друга?

2. Особенности мотивации на разных этапах развития команды. Какие методы мотивации эффективны на этапе «шторминга», а какие – на этапе «выполнения» (по

Такману)? Почему на этапе формирования команды важно акцентировать внимание на индивидуальных целях участников?

3. Критерии эффективной команды. Какие показатели (продуктивность, лояльность, инновационность) свидетельствуют об успешной мотивационной системе? Как связаны удовлетворённость участников и результативность команды?

4. Виды мотивации в управлении командой. В чём преимущества и риски использования КРІ для мотивации проектных команд? Почему гибкий график и возможность удалённой работы стали ключевыми мотиваторами в современных командах?

5. Привлечение команды к формированию целей и принятию решений. Как вовлечение сотрудников в постановку целей влияет на их ответственность за результат? Какие техники (например, «совместное целеполагание») позволяют избежать иллюзии включённости?

6. Мотивационная политика руководителя проекта. Как стиль лидерства (авторитарный, демократический) влияет на мотивацию команды? Почему прозрачность в принятии решений повышает доверие и вовлечённость?

7. Тимбилдинг как инструмент мотивации. Какие тимбилдинг-активности наиболее эффективны для укрепления доверия в команде? Почему игровые методы могут дать обратный эффект (например, усилить конфликты)?

8. Коучинг как инструмент мотивации. Как коучинг помогает развить навыки саморегуляции и лидерства у участников команды? В чём разница между коучингом и менторингом в контексте мотивации?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Материальная мотивация всегда эффективнее нематериальной. Люди работают только за деньги». Какие аргументы опровергают это утверждение? Приведите примеры из практики.

2. «Тимбилдинг — это пустая трата времени. Доверие нельзя создать искусственно». Какие альтернативы существуют?

3. «Коучинг — это роскошь для топ-менеджеров. В проектных командах он бесполезен». Как коучинг может повысить эффективность рядовых сотрудников?

4. «Вовлечение команды в принятие решений замедляет процессы. Авторитаризм эффективнее». В каких ситуациях демократический подход к управлению критически важен?

5. «Гибкий график демотивирует команду. Без контроля люди расслабляются». Как совместить гибкость и дисциплину в проектной работе?

6. «КРІ убивают креативность. В инновационных проектах они не работают». Можно ли разработать КРІ, которые стимулируют творчество?

7. «Мотивация на этапе “шторминга” невозможна. Конфликты неизбежны». Какие методы смягчают конфликты и сохраняют мотивацию?

8. «Неформальное лидерство в команде всегда вредит мотивационной политике руководителя». Как превратить неформального лидера в союзника?

Задание 3. Кейс

Система мотивации и стимулирования в процессе управления командой (СКД)

Муниципальное учреждение СКД «Гармония» - это районный дом культуры, в котором работают 18 сотрудников: методисты, организаторы, артисты, технический персонал, библиотекарь, администраторы.

Учреждение стабильно работает, но низкая вовлечённость команды, высокая текучесть кадров среди молодых специалистов, отсутствие инициативы.

Многие сотрудники говорят: «Работаем по инерции», «Всё равно ничего не изменится».

Недавно вышел приказ директора о новой системе поощрений — якобы для повышения мотивации.

■ Приказ № 12/ОД от 10.04.2025 г.

«О поощрении сотрудников за достижения в работе»

В целях повышения эффективности работы коллектива и стимулирования активной гражданской позиции приказываю:

Ежемесячно выплачивать премию в размере 5 000 руб. сотруднику, который:

- провёл наибольшее количество мероприятий;
- получил наименьшее количество жалоб;
- был отмечен в отзывах посетителей.

Премия выплачивается одному сотруднику в отделе.

(Всего 4 отдела — значит, 4 премии в месяц.)

Решение о премировании принимает только директор на основании личного наблюдения.

Победитель объявляется на общем собрании с вручением грамоты и занесением на доску почёта.

Дополнительно:

- За выступление на городском фестивале – похвальная грамота.
- За участие в грантовом проекте – доплата 3 000 руб. (один раз).
- За опоздание – строгий выговор и лишение премии.

Информация о премировании не доводится до сотрудников заранее — решение принимается в последний день месяца.

Реакция сотрудников (по результатам анонимного опроса)

6) Ольга, методист (стаж работы 15 лет):

«Я каждый год веду Новый год, День Победы, День города... А премию получает тот, кто провёл 5 кружков для пенсионеров. Количество важнее качества?»

7) Артём, молодой организатор (26 лет):

«Я подал заявку на грантовый проект, но мне сказали: «Ты не автор, ты только помогал». Получил 3 тысячи, а проект принёс 500 тысяч бюджету. Это стимул?»

8) Людмила, технический работник:

«Я вообще не участвую в этой «гонке». У меня нет времени писать отчёты или угождать посетителям. Значит, я «неактивный?»»

9) Марина, библиотекарь:

«Директор выбирает «своих». Я видела, как грамоту вручили сотруднику, на которого жаловались родители. Просто он «хорошо разговаривает».

10) Анна, волонтер-координатор:

«Нам сказали: «Не жалуйтесь, у всех одинаковые условия». Но условия-то разные! Я отвечаю за 30 волонтеров, а другой отдел – за один кружок».

Задание для студентов: «Найдите 10 ошибок в системе мотивации!»

Разделитесь на 4–5 групп. Ваша задача — проанализировать приказ и реакцию команды и:

1) Выявить управленческие и мотивационные ошибки (минимум 10, с привязкой к теории)

Ошибка	Обоснование	Как исправить	Теория
Премия только за количество мероприятий	Игнорируются качество, креативность и сложность	Ввести критерии оценки по нескольким параметрам	Теория ожиданий Врума – связь между усилиями и результатом

Назначение премии по усмотрению директора	Субъективность, отсутствие прозрачности	Ввести комиссию и критерии	Справедливость по Адамсу
....	...	...	...

2. Классифицируйте типы мотивации, которые нарушены

Внешняя и внутренняя мотивация – где преобладает принцип «кашу маслом не испортишь»?

Гигиенические и мотивационные факторы по Герцбергу – каких факторов не хватает (признания, роста, ответственности)?

Иерархия потребностей Маслоу – удовлетворяются ли потребности в признании и самоактуализации?

Система справедливости Адамса – есть ли у вас ощущение несправедливости?

3. Разработайте новую систему мотивации

Каждая группа предлагает альтернативную модель стимулирования для учреждения «Гармония», включающую:

- Финансовые и нематериальные стимулы
- Индивидуальные и командные поощрения
- Критерии прозрачной оценки
- Вовлечение сотрудников в процесс оценки
- Поддержка инициатив и профессионального роста

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА 12. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Содержание удовлетворённости трудом и её элементы. Какие компоненты (материальные, эмоциональные, социальные) формируют удовлетворённость сотрудников? Как удовлетворённость трудом связана с лояльностью к организации?

2. Факторы удовлетворённости членов команды. Внешние (зарплата, условия труда) и внутренние (признание, самореализация) факторы: какие из них значимее для команды? Почему в проектных командах часто приоритетны нематериальные факторы?

3. Направления повышения удовлетворённости как предпосылки развития команды. Как улучшение коммуникаций и обратной связи влияет на удовлетворённость? Примеры программ развития (обучение, карьерный рост) для повышения вовлечённости.

4. Структура удовлетворённости трудом: рабочая модель. Модель «ожидания-реальность»: как несоответствие ожиданий и реальности влияет на удовлетворённость? Роль баланса между личными целями сотрудника и целями команды.

5. Разработка и апробация опросника удовлетворённости. Какие вопросы должны включаться в опросник: открытые, закрытые, шкалы? Как избежать субъективности при интерпретации результатов опросника?

6. Методики оценки удовлетворённости членов команды. Количественные (анкетирование, метрики) и качественные (интервью, фокус-группы) методы: плюсы и минусы. Как использовать результаты оценки для корректировки управленческих решений?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. «Удовлетворённость сотрудников не влияет на результат. Главное - дисциплина и контроль». Можно ли добиться высокой продуктивности при низкой удовлетворённости?

2. «Опросники удовлетворённости — это фикция. Сотрудники всегда дают социально ожидаемые ответы». Как повысить достоверность данных? Альтернативные методы оценки.

3. «Деньги — единственный фактор удовлетворённости. Остальное — второстепенно». Почему в креативных командах этот тезис часто опровергается?

4. «Удовлетворённость нельзя измерить. Это субъективное ощущение, которое бесполезно анализировать». Какие объективные индикаторы удовлетворённости можно использовать?

5. «Повышение удовлетворённости — обязанность HR, а не руководителя команды». Как распределить ответственность за удовлетворённость между менеджером и HR-отделом?

6. «Удовлетворённость приводит к стагнации. Довольные сотрудники перестают развиваться». Как совместить комфорт и профессиональный рост?

7. «Методы оценки удовлетворённости нарушают конфиденциальность. Это вторжение в личное пространство». Этические границы сбора данных о сотрудниках.

Задание 3. Кейс.

КЕЙС: «Тихий коллапс»

В Доме культуры «Радуга» стабильно проводятся мероприятия, нет конфликтов, все задачи выполняются в срок. Но за последние полгода:

- 3 молодых специалиста уволились («не вижу перспектив»);
- снижена инициативность: никто не предлагает новых проектов;
- по результатам внутреннего опроса 60 % сотрудников отметили: «Работаю, потому что надо»;
- Директор получила анонимную записку: «Нам всё равно. Никто нас не слышит».
- Команда работает, но нет вовлечённости, гордости, энергии.

Задание 1. Анализ

Разделитесь на группы. По вопросам семинара проанализируйте ситуацию:

- 7) Какие элементы удовлетворённости трудом (материальные, социальные, эмоциональные) нарушены?
- 8) Какие внутренние и внешние факторы повлияли на демотивацию?
- 9) Почему в проектной деятельности нематериальные факторы (признание, рост) важнее?
- 10) Как несоответствие ожиданий и реальности ("я хотел развиваться — а мне дают рутину") снижает удовлетворённость?
- 11) Какие вопросы включить в опросник по удовлетворённости? (Пример: «Чувствуете ли вы, что ваша работа ценится?»)
- 12) Какие методы оценки (анкетирование, фокус-группа) наиболее уместны?

Задание 2. Диспут

- 6) «Зарплата – главный мотиватор. Всё остальное — красивые слова».
- 7) «Если сотрудник недоволен – пусть уходит. Команда должна быть сильной».
- 8) «Опросы об удовлетворённости – пустая трата времени. И так всё понятно».
- 9) «Развитие сотрудников – это их личная ответственность, а не задача руководителя».
- 10) «В учреждениях СКД не может быть высокой удовлетворённости – там низкие зарплаты».

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

ТЕМА 13. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ УЧАСТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Управление персональным развитием. Какие инструменты управления персональным развитием наиболее эффективны в команде? Как согласовать индивидуальные цели развития участников с целями команды?
2. Факторы жизненного пути, позиции и перспективы. Как жизненный опыт участника влияет на его роль в команде? Приведите примеры. Может ли негативная жизненная позиция стать барьером для развития члена команды? Как это преодолеть?
3. Жизненный сценарий и личность. Что такое «жизненный сценарий» и как его осознание помогает в управлении развитием сотрудника? Как личностные особенности участника влияют на его способность быть субъектом своего жизненного пути?
4. Личностный рост и его патологии. Какие признаки указывают на остановку личностного роста участника команды? Может ли чрезмерный фокус на личностном росте привести к негативным последствиям? Если да, то к каким?
5. Индивидуальный коучинг. Какие условия необходимы для успешного коучинга в команде? Как измерить эффективность индивидуального коучинга?
6. Мотивация и управление изменениями. Как связаны мотивация сотрудников и их персональное развитие? Какие методы управления изменениями помогают повысить гибкость команды?
7. Планирование развития. Как матрица компетенций помогает в разработке индивидуальных планов развития? Какие преимущества и риски есть у обучения на рабочем месте по сравнению с самообразованием?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Спорные утверждения
«Личностный рост участника команды всегда полезен для коллектива». Согласны ли вы? Аргументируйте.
2. Приоритеты в развитии
Что важнее для успеха команды: гибкость или стабильность?
Должен ли руководитель вкладывать ресурсы в развитие «слабых» участников команды или фокусироваться на «сильных»?
3. Самообразование vs. Обучение на рабочем месте
Какая форма развития эффективнее: самостоятельное обучение или корпоративные тренинги?
Можно ли полностью заменить традиционное образование самообразованием в профессиональной сфере?
4. Этика и личностный рост
Допустимо ли использовать методы, влияющие на жизненный сценарий сотрудника (например, коучинг), без его явного согласия?
Может ли давление на личностный рост привести к эмоциональному выгоранию?
5. Команда vs. Индивидуальность
Не разрушает ли фокус на индивидуальном развитии командную сплоченность?
Как найти баланс между развитием уникальных качеств участников и стандартизацией процессов в команде?
6. Участники выбирают, какие факторы (жизненный путь, позиция, перспектива) наиболее значимы для развития, и защищают свою точку зрения.

Задание 3. Кейс.

«Кто я в этой команде?»

В Центре культуры и молодёжи «Горизонт» работает команда из 8 человек. Все выполняют свои обязанности, но:

- Анна (35 лет) — методист, работает в учреждении 10 лет — говорит: *«Я всё умею. Новое — лишняя нагрузка».*

- Дмитрий (24 года) — молодой организатор — хочет пройти курсы по проектному управлению, но руководитель отвечает: *«У нас нет бюджета. Работай как есть».*

- Людмила (52 года) — библиотекарь — мечтает о передаче опыта, но никто не интересуется её наработками.

- Ольга (29 лет) — PR-специалист — прошла коуч-сессию в НКО, хочет внедрить «менторство для молодёжи», но получила отказ: *«У нас и так все расписано».*

Руководитель считает: *«Команда работает. Зачем что-то менять?»*
Но текучесть кадров растёт, инициативы угасают, атмосфера становится «рутинной».

Задание 1. Групповой анализ

Разделитесь на 5 групп. Каждая группа отвечает на один вопрос, используя примеры из кейса:

8. Как согласовать цели Дмитрия (обучение) с целями команды? Какие инструменты для персонального развития будут уместны?

9. Как жизненный опыт Людмилы (стаж) и Анны (усталость) влияет на их роль? Может ли негативная позиция стать препятствием?

10. Что такое жизненный сценарий Анны («я всё знаю»)? Как осознание сценария помогает развиваться?

11. Какие признаки указывают на то, что Анна перестала развиваться? Может ли чрезмерное внимание к личностному росту (как у Ольги) привести к конфликту?

12. Как организовать коучинг для Дмитрия? Как оценить его эффективность?

13. Как связать мотивацию Ольги с изменениями в команде? Какие методы управления изменениями уместны?

14. Как составить индивидуальный план развития для Дмитрия, используя матрицу компетенций? Чем обучение на рабочем месте лучше/хуже самообразования?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

ТЕМА 14. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Основы организационной культуры. Как связаны организационная культура и корпоративная этика? Приведите примеры их влияния на командное взаимодействие. Какие виды организационных культур (по классификациям Харрисона, Хэнди, Камерона-Куинна) наиболее эффективны для управления в кризисных условиях?

2. Социальная ответственность и культура. Как социальная ответственность организации формирует её культуру и влияет на мотивацию сотрудников? Может ли фокус на социальной ответственности конфликтовать с бизнес-целями компании?

3. Формирование и изменение культуры. Какие этапы включает процесс формирования организационной культуры? Как преодолеть сопротивление сотрудников при изменении сложившейся организационной культуры?

4. Практика применения методик. Как использовать матрицу компетенций для анализа элементов организационной культуры? Какие ограничения есть у методики И.Д. Ладанова при оценке культуры в международных компаниях?

5. Кейсы и примеры. Приведите пример компании, где изменение организационной культуры привело к росту эффективности команды. Какие инструменты были использованы? Как диагностировать «токсичную» культуру и разработать план её трансформации?

6. Основы коммуникации. Какие функции коммуникации являются ключевыми для управления командой? Приведите примеры. Чем отличаются формальные и неформальные коммуникации в организации? Как они влияют на климат в коллективе?

7. Качества эффективной коммуникации. Назовите три ключевых качества эффективной коммуникации. Как их развивать у членов команды? Почему ясность и конкретность важнее эмоциональной окраски сообщений в деловой среде?

8. Активное слушание. Какие техники активного слушания вы считаете наиболее действенными? Продемонстрируйте их на примере. Как преодолеть барьеры (например, предвзятость, многозадачность), мешающие активному слушанию?

9. Роль коммуникаций в управлении. Как коммуникации влияют на лояльность сотрудников и достижение целей команды? Почему плохие коммуникации часто становятся причиной конфликтов в организации?

10. Внутренние организационные коммуникации. Какие каналы внутренних коммуникаций (электронная почта, мессенджеры, совещания) наиболее эффективны для разных типов сообщений? Как избежать информационной перегрузки сотрудников при использовании множества коммуникационных систем?

11. Информационные системы. Какие риски возникают при внедрении цифровых коммуникационных платформ? Могут ли автоматизированные системы полностью заменить живое общение в команде?

Задание 2. Вопросы для диспута:

1. Спорные утверждения

«Организационная культура — это миф, который не влияет на реальную эффективность команды». Согласны ли вы?

2. Социальная ответственность vs. Прибыль

Должна ли социальная ответственность быть обязательным элементом организационной культуры?

Может ли ориентация на социальные цели снизить конкурентоспособность компании?

3. Изменение культуры

Возможно ли радикально изменить организационную культуру без смены руководства?

Этично ли навязывать сотрудникам новые ценности под видом «развития культуры»?

4. Методики диагностики

Что важнее: количественные (например, OCAI) или качественные (метод Шейна) методы диагностики культуры?

Можно ли полностью доверять результатам анкетирования при оценке организационной культуры?

5. Глобализация и культура

Должна ли компания адаптировать свою культуру под локальные особенности регионов или сохранять единые стандарты?

Как совместить национальные культурные ценности сотрудников с корпоративной культурой организации?

6. Спорные утверждения

«Активное слушание — это пустая трата времени, так как важнее донести свою позицию». Согласны ли вы?

«Цифровые коммуникации разрушают эмоциональную связь в команде». Ваша позиция?

7. Технологии vs. Живое общение

Что важнее для эффективной коммуникации: техническая инфраструктура или навыки межличностного общения?

Можно ли построить доверительные отношения в команде, используя только удаленные каналы связи?

8. Прозрачность коммуникаций

Должны ли внутренние коммуникации в организации быть полностью прозрачными? Где границы этой прозрачности?

Этично ли скрывать от сотрудников негативную информацию (например, о возможных сокращениях)?

9. Культура коммуникаций

Может ли плохая коммуникационная культура стать причиной краха компании? Приведите примеры.

Как измерить эффективность коммуникаций в организации: через KPI, опросы или наблюдение?

10. Управление конфликтами

Всегда ли конфликты в команде связаны с ошибками в коммуникациях?

Как превратить конфликт в инструмент развития команды через улучшение коммуникаций?

Задание 3. Кейс.

Учреждение СКД «Гармония» в кризисе.

Муниципальное учреждение «Гармония» — дом культуры с 20-летней историей. Недавно сменился директор, и на поверхность всплыли системные проблемы:

- Высокая текучесть кадров, особенно среди молодых специалистов.
- Конфликты между отделами, сарказм в переписке, общение только по инструкции.
- Решения принимаются сверху — без обсуждения. Инициативы «гасятся»: «У нас так не принято».

- Формальные отчёты — вовлечённость нулевая.
- Анонимный опрос показал:
- 70% сотрудников чувствуют себя «невидимыми»;
- 60 % боятся высказывать своё мнение;
- 80 % считают, что руководство «не слышит» коллектив.

Новый директор понимает: технические проблемы — следствие токсичной корпоративной культуры. Он обращается к вам — команде консультантов по управлению — с просьбой: «Помогите нам изменить культуру. Сделайте «Гармонию» по-настоящему гармоничной».

Задание: разработка проекта по изменению корпоративной культуры

Разделитесь на 2–3 группы. Каждая группа выбирает одну из методологий:

Группа 1. Методология Эдгара Шейна

Группа 2. Модель OCAI (Кэмерон и Квиллиан)

Этапы проекта (для каждой группы)

1. Диагностика культуры

Методология	Что сделать
Шейн	Проанализируйте корпоративную культуру по трём уровням: Артефакты (то, что видно: стиль общения, офис, ритуалы). Заявленные

	ценности (лозунги, миссия). Основные допущения (то, что на самом деле считается «нормой»: «не высовывайся», «руководитель всегда прав»)
ОКАИ	Проведите мини-опрос (условно): Оцените текущую корпоративную культуру по 6 параметрам: доминирование, сплочённость, ориентация на клиентов, инновации, эффективность, стабильность. Определите тип культуры: клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая. Задайте вопрос: «Какой тип культуры нужен в будущем?»

2. Анализ проблем

- Какие элементы культуры поддерживают токсичность?
- Какие скрытые правила мешают доверию и проявлению инициативы?
- Почему предыдущие попытки внести изменения (если они были) не увенчались успехом?

3. Проект изменений

Разработайте дорожную карту трансформации (на 6–12 месяцев):

Элемент	Что включить
Цель изменений	Например: «Создать культуру доверия, вовлечённости и инициативности»
Ключевые шаги	Введение регулярных встреч с обратной связью. Назначение «наставников» для молодых специалистов. Пилотный проект с участием сотрудников в принятии решений
Роли	Кто руководит изменениями: директор, HR-специалист, коуч, модератор?
Индикаторы успеха	Снижение текучести кадров на 30 %. Повышение оценки «Я чувствую, что меня ценят» в опросах. Количество инициатив от сотрудников и т.д.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

ТЕМА 16. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов к семинарскому занятию и вопросов для диспута

Задание 1. Вопросы к семинарскому занятию:

1. Цели изменений в СКД. Какие цели изменений наиболее актуальны для учреждений СКД (например, музеи, библиотеки, культурные центры)? Приведите примеры из практики (оцифровка архивов, инклюзивные программы). Как социальная миссия учреждения влияет на выбор между реактивными и проактивными изменениями?

2. Модели управления изменениями в СКД. Как адаптировать модель Курта Левина («разморозить-изменить-заморозить») для внедрения новых образовательных программ в культурном центре? Почему модель Дж. Коттера (8 шагов) может быть полезна при вовлечении волонтеров и местного сообщества в изменения?

3. Сопротивление изменениям в некоммерческом секторе. Какие причины сопротивления типичны для учреждений СКД (например, привязанность к традициям, страх коммерциализации)? Как стиль управления (например, партисипативный) влияет на внедрение инклюзивных проектов для людей с ОВЗ?

4. Коммуникации и PR в СКД. Почему внутренние коммуникации критичны при изменениях, затрагивающих аудиторию (например, реорганизация работы библиотеки)? Какие ошибки в коммуникациях могут привести к потере доверия спонсоров или посетителей?

5. Кейсы для СКД. Разберите пример успешного изменения в музее (например, внедрение интерактивных экспозиций) через призму модели «Треугольник изменений»

(стратегия, культура, операции). Как подход «Ориентация на результаты» работает при создании социально значимых проектов (например, адаптация программ для мигрантов)?

6. Подготовка к выступлению и оценка аудитории. Как адаптировать подготовку к выступлению под специфику мероприятий СКД (фестивали, лекции, мастер-классы)? Какие методы оценки аудитории эффективны перед выступлением в музее, библиотеке или культурном центре? Приведите примеры (опросы, наблюдение за поведением).

7. Почему важно учитывать возрастные, культурные и социальные особенности аудитории в СКД?

8. План выступления и внешний вид. Как составить план выступления для презентации социального проекта спонсорам или грантодателям? Какие элементы внешнего вида оратора наиболее важны при выступлении в неформальной обстановке (например, на уличном фестивале)? Должен ли стиль одежды оратора в СКД отражать тематику мероприятия (историческая реконструкция, современное искусство)?

9. Роль оратора и контекст. Как выбрать роль оратора (эксперт, вдохновитель, модератор) для разных форматов СКД: экскурсия, дискуссионный клуб, детский мастер-класс? В чём особенности роли «просветителя» при выступлении в музее или библиотеке?

10. Основная часть выступления. Какие storytelling-приёмы эффективны для вовлечения аудитории в исторические или культурные проекты? Как структурировать выступление, чтобы совместить образовательный и развлекательный компоненты (например, лекция-перформанс)?

11. Работа с проблемной аудиторией. Как реагировать на возражения скептически настроенных слушателей при презентации инновационных проектов (например, цифровизация архивов)? Что делать, если аудитория пассивна (например, на лекции о классическом искусстве для подростков)?

12. Презентации в СКД. Какие визуальные инструменты (инфографика, AR/VR) эффективны для презентаций в музеях или культурных центрах? Как избежать перегруженности слайдов при демонстрации статистики социальных проектов?

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Спорные утверждения

«Цифровизация убивает аутентичность социокультурной деятельности». Ваша позиция?

2. Социальная миссия vs. Эффективность

Допустимо ли коммерциализировать услуги СКД (например, платные мастер-классы) ради устойчивости организации?

Как балансировать между социальными целями и необходимостью изменений в условиях сокращения грантов?

3. Участие сообщества

Должны ли посетители и местные жители участвовать в принятии решений о изменениях в учреждении СКД?

Этично ли игнорировать мнение старшего поколения при переходе на цифровые форматы?

4. Ресурсы и риски

Что важнее для успеха изменений в СКД: финансирование или вовлеченность команды?

Как преодолеть сопротивление сотрудников, которые считают изменения угрозой «душе» организации (например, театральные коллективы)?

5. Оценка эффективности

Как измерять успешность изменений в СКД: через посещаемость, социальное воздействие или финансовую стабильность?

6. Спорные утверждения

- «В СКД эмоции важнее фактов: аудитория приходит за впечатлениями, а не знаниями». Согласны ли вы?

- «Использование гаджетов в презентациях отвлекает от живого общения с аудиторией». Ваша позиция?

7. Этика и аудитория

- Допустимо ли использовать манипулятивные техники (например, эмоциональные триггеры) в социально значимых выступлениях?

- Этично ли адаптировать контент под низкую осведомлённость аудитории, упрощая информацию?

8. Традиции vs. Инновации

- Должны ли выступления в музеях и библиотеках сохранять академический стиль или переходить на разговорный язык?

- Можно ли заменять живое выступление записями или цифровыми гидами без потери качества?

9. Работа с сопротивлением

- Что важнее в СКД: убедить скептиков или сосредоточиться на заинтересованной аудитории?

- Как реагировать на критику проекта, если она исходит от уважаемого эксперта в аудитории?

10. Цифровизация vs. Аутентичность

- Не разрушает ли активное использование цифровых инструментов «магию» живого выступления в театре или на экскурсии?

11. Разработать план изменений для культурного центра, ориентированный на молодежь, с использованием подхода «Ориентация на результаты».

12. Тема: «Традиционные учреждения СКД должны стать коммерческими, чтобы выжить».

Успех проекта «Третьяковка онлайн»: как цифровизация расширила аудиторию

13. «Спаси проект!». Участники делятся на роли: оратор, скептически настроенные спонсоры, пассивная аудитория. Задача: презентовать проект реконструкции музея, используя техники работы с возражениями.

14. «Провал лекции». Разобрать реальный пример, где неудачное выступление привело к потере интереса к выставке. Выявить ошибки в подготовке и подаче материала.

15. «Адаптация под аудиторию». Подготовить два варианта выступления об одном проекте: для детей 10 лет и для пожилых людей. Обсудить различия в подходе.

Задание 3. Кейс.

Библиотека будущего: как не остаться в прошлом?

Ситуация: Библиотека им. Маяковского на распутье

Городская библиотека им. Маяковского — традиционное учреждение СКД с 90-летней историей. Штат – 12 сотрудников, в основном это библиотекари старшего возраста. Аудитория – пенсионеры, студенты, школьники.

Но за последние 5 лет:

- Посещаемость снизилась на 40%
- Молодёжь приходит только «сдать книгу»
- В соцсетях – 2 поста в год,
- Весь фонд – бумажный, каталог – в картотеке.

Новый директор, Елена Николаевна (38 лет, библиотекарь нового поколения), предлагает трансформацию:

- Внедрение электронного каталога и онлайн-заказа книг,
- Запуск цифровых читалок и виртуальных экскурсий,
- Создание инклюзивного пространства для людей с ОВЗ,
- Работа с волонтерами и молодёжью.

Однако встречает сильное сопротивление:

- «У нас нет техники и денег!» – бухгалтер
- «Старые читатели не поймут!» – зав. абонементом
- «Мы не IT-специалисты!» – большинство сотрудников
- «Зачем менять то, что и так работает?» – старший методист.

Департамент культуры поддерживает эту идею, но выделяет только 500 тыс. руб. на 1 год и требует социального эффекта.

Задание 1. Групповая работа: проект изменений

Разделитесь на 3 группы. Каждая группа использует одну модель управления изменениями и разрабатывает дорожную карту трансформации библиотеки.

Группа 1. Модель Курта Левина: «Разморозить — Изменить — Заморозить»

Задача:

5. Как «разморозить» устойчивую, консервативную культуру библиотеки?
6. Какие действия предпринимаются на этапе изменений (внедрения цифровых сервисов)?
7. Как закрепить новое (новые ритуалы, стандарты, обучение)?
8. Как адаптировать модель под ограниченные ресурсы и социальную миссию?

Пример: «Разморозить» — провести встречу с молодыми читателями, показать, как им некомфортно; «Заморозить» — ввести ежемесячный «Цифро-час» для сотрудников.

Группа 2. Модель Джона Коттера: 8 шагов к изменениям

Задача:

6. Создайте ощущение срочности (почему изменения нужны СЕЙЧАС).
7. Сформируйте руководящую коалицию (кто в неё войдёт? директор, молодой библиотекарь, волонтер?).
8. Разработайте концепцию: «Библиотека — центр цифровой и социальной грамотности».
9. Привлекайте волонтеров и сообщество на этапах коммуникации и реализации.
10. Как закрепить изменения, чтобы они не «свернулись» через год?

Акцент: как привлечь местное сообщество и использовать его в качестве ресурса при нехватке бюджета.

Группа 3. Модель ADKAR + уравнение изменений

Задача:

3. Примените модель ADKAR к персоналу:

- Осведомлённость — как донести необходимость изменений?
- Желание — как пробудить желание участвовать?
- Знания — как организовать обучение (онлайн-курсы, наставничество)?
- Способность — как помочь применить знания (наставничество, пилот)?
- Подкрепление — как закрепить успех (похвала, признание, небольшие бонусы)?

4. Примените уравнение изменений:

$D \times V \times F > R$, где:

- D — неудовлетворённость (недовольство текущим положением дел)
- V — Видение (видение будущего)
- F — Первые шаги (первые шаги, реальные действия)
- R — Resistance (сопротивление)

Как повысить D, V, F, чтобы преодолеть R при низком F (финансировании)?

Пример: D = показать статистику посещаемости; F = запустить 1 цифровую читалку в качестве пилотного проекта.

Контрольная точка 2 – Тестовые задания (Раздел 6.4.1 РПД)

6.1.2. Виды средств оценивания, применяемых при проведении «Контрольных точек» и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – выполнение проектного задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении проектного задания «ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (СКД)»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (Формирование команд в учреждениях социокультурной деятельности (СКД))	9 – 10 баллов, Разработан инновационный план командообразования: этапы (например, по Такману), тренинги, ролевая матрица (по Белбину). Учтены особенности СКД (например, инклюзивные проекты). Предложены методы решения конфликтов. Создана детальная коммуникационная карта: правила обратной связи, схема информационных потоков. Учтены цифровые инструменты. Бизнес-план инновационен (например, VR-экскурсии), включает расчет бюджета, методы привлечения инвестиций, анализ рисков. Команда сформирована с учетом ролей и зон ответственности. Презентация структурирована, включает визуализацию (схемы, графики).
	7-8 баллов, План логичен, но не хватает деталей (например, общие тренинги без адаптации к СКД). Роли распределены, но без анализа их эффективности. Стратегия включает основные элементы (обратная связь, совещания), но без адаптации к специфике СКД. Презентация логична, но существует недостаток визуальных элементов. Командное взаимодействие заметно, но есть дисбаланс в участии.
	5-6 баллов, План формальный: указаны этапы и роли, но отсутствует связь с практикой учреждения. Описаны общие принципы коммуникаций, но нет конкретных инструментов или примеров. Презентация поверхностна, защита сводится к чтению текста. Роли в команде не выражены.
	0-4 балла, план фрагментарный, не соответствует теоретической базе. Коммуникационная стратегия отсутствует или нереалистична. Презентация не подготовлена, участники не вовлечены.

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии	Оценка
Количество верно выполненных заданий	9 – 10 баллов, если (90 –100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (60 –80)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 –60)% правильных ответов
	0-4 балла, если (0 –40)% правильных ответов

Виды заданий для контрольных точек.

Уровень сложности задания. Базовый

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» в форме «выбор одного, двух и более правильных ответов из предложенных» выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно»;

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задания с выбором ответа 3 мин каждое (3 задания)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
Полное совпадение с верным ответом	1	УК-3.1. ПК-1.1. ПК-6.1.	9-10 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. ПК-1.1. ПК-6.1.	

Уровень сложности задания. Повышенный

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» и «уметь» в форме «установление соответствия (последовательности)», в которых нет явного указания на способ выполнения, для их решения обучающийся самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задание закрытого типа на установление соответствия 7-8 минут каждое (2 задания)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом	2	УК-3.1. УК-3.2. ПК-1.1. ПК-1.2. ПК-6.1. ПК-6.2.	14-15 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. УК-3.2. ПК-5.1. ПК-5.2. ПК-6.1. ПК-6.2.	

Уровень сложности задания. Высокий

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать», «уметь», «владеть» представлены в форме заданий открытого типа, содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы

обучающийся мог самостоятельно найти решение и ответить на вопрос, комбинируя известные ему способы и привлекая полученные, в том числе, и междисциплинарные знания. Задание открытого типа представляет собой учебное задание, состоящее из совокупности связанных друг с другом вопросов, касающихся одной темы. Выполнение обучающимся задания открытого типа требует решения поставленной проблемы и проявления умения анализировать информацию, применять системный подход, выделять ключевые проблемы и решать поставленные задачи.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задание открытого типа с развернутым ответом 20 минут (1 задание)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом или допущена одна ошибка	3 балла	УК-4.3. ПК-1.3. ПК-6.3.	20 минут
ответ правильный, но не полный	2 балла	УК-4.3. ПК-1.3. ПК-6.3.	
ответ неправильный или отсутствует	0 баллов	УК-4.3. ПК-1.3. ПК-6.3.	

6.2. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма».

6.2.1. Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущей и промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация в 7-м семестре для обучающихся ОФО и 9 семестре ЗФО проходит в виде экзамена, состоящего из тестовых заданий, которые делятся по уровням сложности:

- базовый
- повышенный (задания закрытого типа);
- высокий (задание открытого типа с развернутым ответом).

По итогам экзамена выставляется оценка по 40-балльной шкале.

По итогам экзамена выставляется оценка по 100-балльной шкале:

- менее 60 баллов – не зачтено (оценка «неудовлетворительно»);
- от 60 до 73 баллов – зачтено (оценка «удовлетворительно»);
- от 74 до 89 баллов – зачтено (оценка «хорошо»);
- от 90 до 100 баллов – зачтено (оценка «отлично»).

Уровень сложности задания. Базовый

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» в форме «выбор одного, двух и более правильных ответов из предложенных» выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно»;

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задания с выбором ответа 2 мин (5 заданий)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
Полное совпадение с верным ответом	2	УК-3.1. ПК-1.1. ПК-6.1.	10 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. ПК-1.1. ПК-6.1.	

Уровень сложности задания. Повышенный

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» и «уметь» в форме «установление соответствия (последовательности)», в которых нет явного указания на способ выполнения, для их решения обучающийся самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задание закрытого типа на установление соответствия 7 мин (5 заданий)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом	3	УК-3.1. УК-3.2. ПК-1.1. ПК-1.2. ПК-6.1. ПК-6.2.	35 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. УК-3.2. ПК-1.1. ПК-1.2. ПК-6.1. ПК-6.2.	

Уровень сложности задания. Высокий

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать», «уметь», «владеть» представлены в форме заданий открытого типа, содержание

которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы обучающийся мог самостоятельно найти решение и ответить на вопрос, комбинируя известные ему способы и привлекая полученные, в том числе, и междисциплинарные знания. Задание открытого типа представляет собой учебное задание, состоящее из совокупности связанных друг с другом вопросов, касающихся одной темы. Выполнение обучающимся задания открытого типа требует решения поставленной проблемы и проявления умения анализировать информацию, применять системный подход, выделять ключевые проблемы и решать поставленные задачи.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задание открытого типа с развернутым ответом 15 минут 3 задания

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом или допущена одна ошибка	5 баллов	УК-3.3. ПК-1.3. ПК-6.3.	45 минут
ответ правильный, но не полный	2 балла	УК-3.3. ПК-1.3. ПК-6.3. ПК-5.3.	
ответ неправильный или отсутствует	0 баллов	УК-3.3. ПК-1.3. ПК-6.3.	

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

6.4.1. Типовые контрольные задания или иные материалы к «Контрольным точкам»

Для очной формы обучения 7 семестр, для заочной формы обучения 9 семестр

Контрольная точка 1 – Проектное задание «ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (СКД)»

Группа студентов делится на подгруппы по 2 человека в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному из приведенного преподавателем перечня видов туризма в рамках темы группового проекта (поиск данных по объектам анализа осуществляться студентами самостоятельно с использованием ресурсов из открытого доступа). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и проводится устный доклад.

Итоговый проект презентуется в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

Этапы выполнения

1. Теоретический анализ

- Задание 1.1:

Изучите структуру выбранного учреждения СКД. Определите:

- Типы групп (формальные/неформальные, малые/большие).
- Групповые нормы, роли (по Белбину, Ленчиони), коммуникационные каналы (вертикальные/горизонтальные).

Форма отчёта: Схема организационной структуры с комментариями.

- Задание 1.2:

Проведите анализ групповой динамики в коллективе учреждения. Используйте:

- Концепцию К. Левина.
- Методы оценки совместимости и срабатываемости.
- Выявите доминирующий стиль лидерства (по Фидлеру).

Форма отчёта: Диагностическая таблица с выводами.

2. Практическое проектирование команды

- Задание 2.1:

Сформируйте проектную команду для реализации культурного мероприятия (выставка, фестиваль).

- Распределите роли по модели Белбина.
- Составьте план этапов командообразования (по Такману).
- Включите тренинги для развития навыков межличностной коммуникации.

Форма отчёта: План-график с ролевой матрицей.

- Задание 2.2:

Разработайте коммуникационную стратегию для команды:

- Правила обратной связи.
- Инструменты управления конфликтами (мозговой штурм, метод Дельфи).
- Схему информационных потоков.

Форма отчёта: Коммуникационная карта проекта.

3. Управление командой проекта

- Задание 3.1:
- Создайте бизнес-план стартапа в СКД (например, интерактивный музейный гид).
- Определите состав проектной команды (роли, зоны ответственности).
- Рассчитайте бюджет и ресурсы.
- Предложите методы привлечения инвестиций.

Форма отчёта: Бизнес-план в формате презентации.

Примеры тем проектов

1. «Формирование команды для организации инклюзивного фестиваля в библиотеке».
2. «Создание стартапа: виртуальные экскурсии по историческому парку».

Контрольная точка 2 (тестовые задания)

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая модель описывает роли в команде, такие как «Генератор идей», «Исследователь ресурсов», «Координатор»?

- А) Модель Такмана
- Б) Модель Белбина

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за каждый ответ, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

- В) Модель Ленчиони
Г) Модель Майерс-Бриггс

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой стиль разрешения конфликтов предполагает поиск решения, удовлетворяющего все стороны?

- А) Избегание
Б) Компромисс
В) Сотрудничество
Г) Приспособление

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Что из перечисленного является ключевой характеристикой организационного поведения?

- а) Разработка финансовых стратегий организации
б) Изучение взаимодействия людей в рабочих группах и организациях
в) Создание технической документации
г) Управление материальными ресурсами

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. Прочитайте текст и установите соответствие (ПК-1.2)

Установите соответствие между типами групповых задач и их характеристиками. Запишите правильные пары

Структура		Характеристика	
А	Конъюнктивная	1	Результат зависит от суммы усилий всех членов
Б	Аддитивная	2	Успех зависит от самого слабого участника
В	Дезинктивная	3	Зависит от одного наиболее компетентного участника
Г	Параллельная	4	Все участники должны выполнить свою часть независимо друг от друга
		5	Все участники коллектива обязаны общаться между собой через мессенджеры

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 5. Прочитайте текст и установите соответствие (УК-3.2)

Установите соответствие между элементом публичного выступления и его описанием. Запишите правильные пары

Структура		Характеристика	
А	Структура выступления	1	Использование жестов, мимики и поз для усиления воздействия речи.
Б	Визуальные средства	2	Включение вступления, основной части и заключения для логичного изложения.
В	Невербальная коммуникация	3	Применение слайдов, графиков или других материалов для наглядности.

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла за каждый ответ, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Г	Работа с аудиторией	4	Подготовка текста выступления с использованием профессиональной терминологии.
		5	Вовлечение слушателей через вопросы, диалог или интерактивные элементы.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вы – руководитель отдела

Для выполнения задачи была сформирована межфункциональная команда из 8 человек:

2 контент-мейдера (специалисты по созданию текстового и видеоконтента),

2 педагога-методиста,

1 дизайнер,

1 маркетолог,

1 программист,

1 координатор проекта.

Какие ошибки были допущены при формировании и запуске команды?

Как вы, как руководитель, исправите сложившуюся ситуацию? (ориентируйся на модель Такмана)

Ответ:

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (ПК-6.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Команда стартапа не успевает к дедлайну. Какая стадия по Такману наиболее вероятна?

А) Формирование

Б) Штурминг.

В) Нормирование.

Г) Выполнение.

Ответ:

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за каждый ответ, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 2 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Как организационная культура влияет на формирование команд?

А) Определяет нормы поведения и коммуникации

Б) Не влияет на командообразование

В) Влияет только на стиль руководства

Г) Все ответы верны.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой подход к мотивации в команде предполагает учет

индивидуальных потребностей сотрудников?

- А) Авторитарный подход
- Б) Теория иерархии потребностей Маслоу
- В) Технократический подход
- Г) Финансовый подход

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. (ПК-6.1)

Прочитайте текст и установите соответствие

Сопоставьте каждый методы генерации идей ссоответствующим описанием. Запишите правильные пары

Элементы		Описание	
А	Групповое обсуждение идей без критики	1	Метод Гордона
Б	Анонимный сбор мнений экспертов	2	Мозговой штурм
В	Постепенное раскрытие проблемы через аналогии	3	Метод Дельфи
Г	Работа с проблемой в малых группах	4	Фишбоун

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 5. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между элементом коммуникативного процесса и его описанием. Запишите правильные пары.

Элементы		Описание	
А	Обратная связь	1	Использование устных, письменных или электронных средств для передачи информации в команде.
Б	Каналы коммуникации	2	Внимательное восприятие и анализ сообщений от членов команды для понимания их потребностей.
В	Лидерская коммуникация	3	Реакция членов команды на полученную информацию, включая вопросы, комментарии или действия.
Г	Активное слушание	4	Подготовка протоколов, отчетов или других документов для фиксации решений команды.
Д	Документационное обеспечение коммуникации	5	Руководство процессом общения, направленное на мотивацию и координацию команды.
		6	Разработка финансовых планов для реализации командных проектов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вы назначены новым руководителем районного Центра досуга и народного

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 2 балла за каждый ответ, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

творчества. Коллектив состоит из 10 человек: педагоги, организаторы мероприятий, администраторы, волонтеры. Учреждение имеет богатую историю, но в последние годы сталкивается с проблемами:

- низкая мотивация сотрудников,
- конфликты между отделами,
- отсутствие единой цели,
- устаревшие подходы к организации мероприятий.

На первой встрече вы замечаете, что:

- одни сотрудники жалуются на нагрузку,
- другие — не видят смысла в проводимых мероприятиях,
- третий отдел вообще не взаимодействует с остальными.

Вас спрашивают: «А что изменится с вашим приходом?»

Какие действия вы предпримете как лидер, чтобы начать формировать эффективную команду?

Ответ:

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный – 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

1. Что такое команда?

- А) Группа людей, объединённых общей целью
- Б) Совокупность сотрудников одного отдела
- В) Случайно собравшиеся люди на совещании
- Г) Коллектив, работающий без руководителя

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какие стадии проходит команда по модели Такмана?

- А) Формирование – Нормализация – Конфликт – Исполнение
- Б) Формирование – Штурм – Нормализация – Исполнение
- В) Подбор – Обучение – Работа – Завершение
- Г) Встреча – Согласование – Реализация – Отчет

Ответ:

Задание 3 (ПК-6.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой документ фиксирует договоренности, достигнутые в ходе коммуникации?

- А) Финансовый план
- Б) Протокол собрания
- В) Рекламный буклет
- Г) Личная переписка

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Установите соответствие между аспектом персонального развития и его описанием. Запишите правильные пары.

Задание 4. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Установите соответствие между типами коммуникаций и их определениями. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Между коллегами одного уровня	1	Вертикальная
Б	По линии руководитель–подчинённый	2	Горизонтальная
В	Между разными уровнями и отделами	3	Параллельная
Г	Через внешние каналы связи	4	Внешняя
		5	Диагональная

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

1	2	3	4

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между аспектом персонального развития и его описанием. Запишите правильные пары.

Аспект персонального развития		Описание	
А	Эмоциональный интеллект	1	Способность эффективно распределять время для выполнения задач команды.
Б	Навыки тайм-менеджмента	2	Умение распознавать эмоции свои и других для улучшения взаимодействия в команде.
В	Лидерские качества	3	Разработка финансовых стратегий для реализации проектов.
Г	Навыки обратной связи	4	Умение предоставлять конструктивные комментарии для улучшения работы коллег.
Д	Адаптивность	5	Гибкость в приспособлении к изменениям в командных процессах или условиях.
		6	Способность мотивировать и направлять команду к достижению целей.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий. Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вы – руководитель муниципального культурно-досугового центра. В вашем подчинении работает команда из 12 человек:

- педагоги по работе с детьми,
- организаторы мероприятий,
- администраторы,
- технический персонал.

Несмотря на интересные проекты и высокую социальную значимость работы, вы замечаете:

- сотрудники не проявляют инициативы,
- многие приходят "отработать график",
- новые идеи встречают негатив или безразличие,
- уровень текучести кадров растёт.

Финансовое вознаграждение в учреждении фиксированное и невысокое. При этом коллектив часто слышит от руководства: «Вы же работаете для

Правильный ответ за задание оценивается в 3 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

****Эталонный ответ:...**

людей!». Однако это не вдохновляет.

Вопрос:

Какие нематериальные и материальные методы мотивации можно внедрить в учреждении, чтобы повысить вовлечённость и результативность команды?

Ответ:

6.4.3. Контрольные задания или иные материалы к промежуточной аттестации

7 семестр ОФО, 9 семестр ЗФО – экзамен

Перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 1 (УК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Кто автор модели 9 ролей в команде?

- А) Патрик Ленчиони
- Б) Брюс Такман
- В) Мервин Драйвер
- Г) Рэймонд Белбин

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой стиль лидерства предполагает полный контроль со стороны лидера?

- А) Либеральный
- Б) Демократический
- В) Авторитарный
- Г) Харизматический

Ответ:

Задание 3 (ПК-6.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что означает термин «групповое мышление»?

- А) Единомышленники в команде
- Б) Коллективное принятие решений
- В) Принятие ошибочных решений ради согласия
- Г) Разделение мнений в группе

Ответ:

Задание 4 (ПК-6.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой тип задачи требует максимального вклада от каждого члена команды?

- А) Аддитивная
- Б) Конъюнктивная
- В) Дизъюнктивная
- Г) Комбинированная

Ответ:

Задание 5 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что не относится к функциям модератора?

- А) Управление процессом обсуждения
- Б) Принятие решения за команду
- В) Создание безопасной атмосферы
- Г) Организация активного участия

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 6. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между типами климатов в коллективе и их определениями. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Отражает уровень взаимопомощи и доверия	1	Психологический
Б	Связан с моральными нормами коллектива	2	Производственный
В	Определяется эмоциональным состоянием членов группы	3	Моральный
Г	Отражает отношения между людьми разных социальных слоёв	4	Социальный
		5	Межличностный

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 7. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Сопоставьте роль принципы организации совместного труда и их определение. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Единство целей и задач	1	Персонализации
Б	Учёт индивидуальных особенностей	2	Групповой
В	Разделение обязанностей и ответственности	3	Ролевой
Г	Взаимодействие внутри группы	4	Целевой
		5	Коммуникативный

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8. (ПК-6.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Расположите процесс командообразования в правильной логической последовательности

Элементы:

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

- А. Распределение ролей по компетенциям
- Б. Диагностика текущего состояния группы
- В. Проведение тренинга на сплочение
- Г. Постановка общих целей

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:

--	--	--	--

Задание 9. (ПК-1.2)

Прочитайте текст, выберите правильный вариант и обоснуйте ответ.

Какой стиль управления подразумевает минимальное вмешательство лидера?

- А) Авторитарный
- Б) Либеральный
- В) Демократический
- Г) Ситуационный

Задание 10. (УК-3.2)

Прочитайте текст, выберите правильный вариант и обоснуйте ответ.

Признак остановки личностного роста члена команды:

- а) Активное участие в проектах.
- б) Отказ от новых задач и обучения.
- в) Регулярная обратная связь.
- г) Высокая мотивация.

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ситуация:

Вы – заведующий отделом культуры в районном Центре досуга. В вашем подчинении работает команда из 8 человек:

- педагоги по творчеству,
- организаторы мероприятий,
- администратор.

Несмотря на то, что коллектив регулярно проводит мероприятия и выполняет плановые показатели, вы замечаете:

- сотрудники редко улыбаются;
- почти никто не остаётся после работы пообщаться;
- идеи от сотрудников поступают всё реже;
- наблюдается пассивное отношение к новым проектам.

На одном из совещаний вы решили спросить напрямую:

«Что вас мотивирует в работе?»

Ответы были примерно такими:

«Зарплата», «Просто привыкли», «Хочется, чтобы нас кто-нибудь заметил».

Вопрос:

Какие действия вы предпримете, чтобы повысить уровень удовлетворённости работой и восстановить энтузиазм команды?

Ответ:

Задание 12 (ПК-1.3)

Прочитайте вопрос и запишите развернутый обоснованный ответ

Охарактеризуйте основные различия между группой и командой. Какие признаки позволяют говорить о том, что группа переросла в команду?

Задание 13. (ПК-6.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Правильный ответ за задание оценивается в 5 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный – 3 баллов, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Опишите, как техника активного слушания может помочь разрешить конфликт между двумя членами команды, которые спорят из-за распределения задач. Приведите пример с использованием методов (по модели Томаса Гордона):

- Уточняющие вопросы.
- Парафраз (перефразирование).
- Эмпатическая реакция.

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой инструмент используется для генерации идей в команде?

- А) SWOT-анализ
- Б) Метод Дельфи
- В) Мозговой штурм
- Г) ABC-анализ

Ответ:

Задание 2

Прочитайте текст и выберите правильный ответ (ПК-6.1)

Какой принцип описывает взаимодействие между личностью и организацией?

- А) Принцип адаптивности
- Б) Принцип интегративности
- В) Принцип разделения труда
- Г) Принцип формальности

Ответ:

Задание 3

Прочитайте текст и выберите правильный ответ (ПК-6.1)

Какой климат в коллективе связан с эмоциональным состоянием сотрудников?

- А) Социальный
- Б) Производственный
- В) Моральный
- Г) Психологический

Ответ:

Задание 4

Прочитайте текст и выберите правильный ответ (УК-3.1)

Что такое «командообразование»?

- А) Процесс обучения сотрудников
- Б) Процесс создания и развития сплоченной команды
- В) Выбор руководителя команды
- Г) Распределение обязанностей в команде

Ответ:

Задание 5

Прочитайте текст и выберите правильный ответ (УК-3.1)

Какой подход к формированию команды направлен на развитие доверия и взаимодействия посредством совместной деятельности?

- А) Образовательный

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

- Б) Практический
В) Тренировочный
Г) Психолого-педагогический

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 6. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите виды команд с их характеристиками. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Работает над проектом ограниченное время	1	Самоуправляемая
Б	Самостоятельно управляет своей деятельностью	2	Специализированная
В	Состоит из специалистов одной области	3	Технологическая
Г	Включает специалистов разных направлений	4	Проектная
		5	Комплексная

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 7. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между понятием и его описанием. Запишите правильные пары

Описание		Определение	
А	Сопротивление изменениям, вызванное страхом неизвестности и потери контроля	1	Модель перемен Коттера
Б	Восьмиступенчатый процесс внедрения изменений в организации	2	PEST-анализ
В	Человек	3	Сопротивление изменениям
Г	Метод анализа ситуации до и после изменений для выбора оптимального решения	4	SWOT-анализ
Д	Процесс подготовки сотрудников к восприятию изменений	5	Управление сопротивлением
		6	Лидер изменений

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 8. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между терминами и их определениями. Запишите правильные пары

Вид		Описание	
А	Формальная группа	1	Обмен информацией между

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

			сотрудниками одного уровня.
Б	Неформальная группа	2	Разработка маркетинговых стратегий для продвижения проектов.
В	Групповые нормы	3	Неписанные правила поведения, принятые в группе.
Г	Горизонтальные коммуникации	4	Группа, возникающая спонтанно на основе личных интересов.
		5	Группа, созданная по инициативе руководства для выполнения задач.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. (ПК-6.2)

Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите этапы разрешения конфликтов в правильной логической последовательности.

Элементы:

- А. Поиск компромиссного решения
- Б. Идентификация причины конфликта
- В. Реализация решения и обратная связь
- Г. Эскалация эмоций

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо

--	--	--	--

Задание 10. (УК-3.2)

Прочитайте текст, выберите правильный вариант и обоснуйте ответ.

Что из перечисленного НЕ является характеристикой команды?

- А) Общие цели
- Б) Взаимозависимость участников
- В) Формальное подчинение одному руководителю
- Г) Совместная ответственность

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (ПК-6.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ситуация:

Библиотека запускает проект для слабовидящих посетителей. Команда:

- Библиотекари (боятся новых обязанностей).
- IT-специалист (разрабатывает аудиокниги, но не общается с коллегами).
- Волонтеры (студенты без опыта).

Проект отстает из-за страха сотрудников перед изменениями.

Вопросы:

Как преодолеть сопротивление по модели ADKAR?

Ответ:

Задание 12. (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ситуация:

Вы – новый директор районного Центра досуга и народного творчества. Учреждение существует уже более 30 лет, имеет богатую историю и опытных сотрудников. Однако при этом вы замечаете, что:

Правильный ответ за задание оценивается в 5 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный – 3 баллов, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

- сотрудники выполняют только минимальный объем работы;
- идеи по развитию учреждения почти не поступают;
- уровень удовлетворённости работой низкий;
- моральный климат напряженный;
- мероприятия проводятся формально, без энтузиазма.

Вы начинаете анализировать ситуацию и понимаете, что проблема кроется в организационной культуре учреждения, которая сложилась годами. При опросе сотрудников выясняются следующие особенности:

- решения принимаются без участия коллектива;
- новые идеи часто игнорируются;
- нет системы признания достижений;
- преобладает страх ошибиться;
- отсутствуют корпоративные традиции и ритуалы.

Один из старших педагогов говорит:

«Здесь всегда было так: начальник сказал – делай. Никто не спрашивает мнение – зачем думать?»

Вопрос:

Какие элементы организационной культуры присутствуют в данном учреждении? Какие действия вы предпримете для формирования более здоровой и продуктивной культуры?

Ответ:

Задание 13 (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Как персональное развитие участников влияет на эффективность команды?

Ответ:

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какой вид коммуникации происходит внутри команды?

- А) Вертикальная
- Б) Горизонтальная
- В) Диагональная
- Г) Все вышеперечисленные

Ответ:

Задание 2 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой стиль обратной связи подразумевает конкретные примеры и рекомендации?

- А) Оценочный
- Б) Конструктивный
- В) Эмоциональный
- Г) Формальный

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Какая из перечисленных моделей описывает стадии формирования группы?

- А) Модель Фидлера
- Б) Модель Такмана
- В) Модель Белбина
- Г) Модель Левина

Ответ:

Задание 4 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой тип лидерства предполагает активное участие команды в принятии решений?

- А) Авторитарный
- Б) Либеральный
- В) Демократический
- Г) Харизматический

Ответ:

Задание 5 (ПК-6.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Как называется процесс создания сплочённой и эффективной команды с помощью специальных мероприятий?

- А) Тимбилдинг
- Б) Коучинг
- В) Менторство
- Г) Наставничество

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 6. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между понятием и его определением. Запишите правильные пары

Описание		Понятие	
А	Часть выступления, направленная на привлечение внимания аудитории	1	Пауза
Б	Умение говорить ясно, чётко и убедительно перед аудиторией	2	Вступление
В	Техника речевого воздействия, при которой выступающий временно прекращает говорить	3	Артикуляция
Г	Чёткое и правильное произношение звуков и слов	4	Публичное выступление
Д	Заключительная часть доклада, в которой подводятся итоги и даются рекомендации	5	Заключение
		6	Высказывание замечаний аудитории

Полное совпадение с верным ответом оценивается 5 баллов, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 7. (УК-3.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Определить, к какому методу активизации внимания относится каждое из приведённых ниже описаний. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Введение неожиданных вопросов или задач	1	«Маркер — выбор»
Б	Последовательное углубление в проблему	2	Опрос-диагностика
В	Опрос участников с последующей визуализацией	3	Тестирование
Г	Выбор позиции по определённому вопросу	4	Банк проблем
		5	Леддеринг

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8. (ПК-6.2)

Расставьте этапы в порядке их возникновения в процессе формирования коммуникации внутри команды

Элементы:

- А. Обсуждение целей и задач
- Б. Формирование норм общения
- В. Открытая обратная связь и саморегуляция
- Г. Знакомство и установление контакта
- Д. Развитие доверия и эмоциональной устойчивости

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо

--	--	--	--	--

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. Прочитайте текст, выберите правильный вариант и обоснуйте ответ. (ПК-1.2)

Какой вид мотивации НЕ относится к нематериальным?

- а) Премии и бонусы.
- б) Обучение за счет компании.
- в) Публичное признание заслуг.
- г) Гибкий график работы.

Задание 10. Прочитайте текст, выберите правильный вариант и обоснуйте ответ. (ПК-6.2)

Какой стиль лидерства наиболее эффективен при высоком уровне конфликтности в команде?

- А) Либеральный
- Б) Авторитарный
- В) Демократический
- Г) Харизматический

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Ситуация:

В команде организации городских фестивалей:

- Лидер проекта (экстраверт, харизматик) не делегирует задачи, что приводит к его выгоранию.
 - Заместитель (интроверт, аналитик) не проявляет инициативы, ожидая указаний.
- Вопрос:
- Какие типы коучинга (например, карьерный, лайф-коучинг) подойдут для каждого? (Основывайтесь на эмоциональном интеллекте и модели Херси-Бланшара)

Ответ:

Задание 12. (ПК-6.3)

На совещании команда не может прийти к единому решению. Два члена команды активно спорят, остальные молчат. Как вы, как модератор, можете изменить ситуацию?

Задание 13 (ПК-1.3)

Вы – заместитель директора по проектной деятельности. Ваш коллега – авторитарный руководитель тудии. Он всё решает сам, не доверяет команде, часто выслушивает критику в свой адрес. Команда пассивна, нет инициативы, высокая текучесть.

Вопрос:

Какой стиль лидерства вы порекомендовали бы изменить? Какие действия могли бы помочь создать более сплочённую и инициативную команду?

Правильный ответ за задание оценивается в 5 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 3 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Баканов, Е. А. Основы менеджмента социально-культурной деятельности : практикум для обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 «Социально-культурная деятельность», профиль подготовки «Менеджмент социально-культурной деятельности», квалификация (степень) выпускника «бакалавр» / Е. А. Баканов. — Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры, 2022. — 104 с. — ISBN 978-5-8154-0658-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138292.html>.
2. Молчанова, Н. В. Менеджмент социально-культурной деятельности : учебное пособие / Н. В. Молчанова. — Москва : ВГУК им. С.А. Герасимова, 2023. — 140 с. — ISBN 928-5-6049111-5-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/462446>.
3. Теория и практика современного менеджмента: научное издание / В. Д. Андреев, М. А. Боков, Н. С. Матющенко [и др.]; под редакцией В. И. Шаповалов. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 265 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/58323.html>.
4. Основы менеджмента : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/251966>
5. Павлова, И. О. Основы менеджмента : учебное пособие / И. О. Павлова, М. А. Скороход. — Самара : Самарский университет, 2021. — 80 с. — ISBN 978-5-7883-1652-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

Дополнительная литература

1. Белошапка, Р. А. Теоретические основы проектов и программ в социально-культурной сфере : учебно-методическое пособие: направление подготовки 51.04.03 Социально-культурная деятельность, направленность «Менеджмент социально-культурных проектов и программ» / Р. А. Белошапка. — Сургут : Сургутский государственный педагогический университет, 2021. — 88 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131821.html>.

2. Шихалиева, Д. С. Менеджмент: задания, кейсы, тесты : учебное пособие / Д. С. Шихалиева, Е. М. Бабанова. — Москва : РГУ Соцтех, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315182>.

3. Менеджмент. Современные проблемы и решения : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Н. М. Винтер [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 164 с. — ISBN 978-5-507-50159-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/440087>.

Интернет-ресурсы:

1. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент». — (<http://ecsocman.hse.ru/>).

2. Административно-управленческий портал. — (<http://www.aup.ru>).

3. Библиотека менеджмента. — (<http://management-rus.ru/management.php>).

4. Университетская электронная библиотека In Folio <http://infolio.asf.ru/index.asp>

5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <http://e.lanbook.com>

6. Электронно-библиотечная система "ЭБС IPRBooks" <http://www.iprbookshop.ru>

7. Библиотека учебной и научной литературы. Русский Гуманитарный Интернет Университет — WWW.I:U.RU

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

8.1. Методические рекомендации по проведению семинарских занятий

Семинарские занятия по дисциплине «Формирование и управление командой» направлены на развитие у студентов компетенций в области командной работы, лидерства, коммуникации и управления групповой динамикой в учреждениях социально-культурной деятельности (СКД). Основная цель – формирование навыков анализа, аргументации, критического мышления и практического применения теоретических знаний.

Перед каждым семинаром студентам необходимо ознакомиться с темой, основными понятиями и вопросами для обсуждения, указанными в рабочей программе. Рекомендуется изучить материалы лекций, нормативные документы и рекомендованную литературу.

Формат проведения: интерактивное обсуждение, работа в мини-группах (3–5 человек), мозговой штурм, разбор кейсов. Преподаватель выступает в роли фасилитатора: направляет дискуссию, задаёт наводящие вопросы, исправляет ошибки, подводит итоги.

Активное участие в обсуждении, аргументированное изложение собственной позиции, готовность к конструктивному диалогу – обязательные условия успешного освоения дисциплины. Оценивается не только содержание выступления, но и умение слушать, задавать вопросы, работать в команде.

По итогам занятий проводится краткая рефлексия: студенты анализируют, какие навыки были применены, какие выводы сделаны, над чем стоит поработать дополнительно.

8.2. Методические рекомендации по проведению семинара-диспута

Семинар-диспут – форма активного обучения, направленная на развитие критического мышления, умения отстаивать свою позицию, аргументировать её и находить компромиссы в спорных ситуациях. Особое внимание уделяется умению слушать оппонента, выявлять логические противоречия и формулировать контраргументы.

Перед диспутом студенты получают спорные тезисы (например: «Лидером нужно родиться», «Тимбилдинг – пустая трата времени») и готовят аргументы «за» и «против». Рекомендуется использовать как теоретические положения, так и примеры из практики СКД.

Формат: разделение на команды «за» и «против», выступления, дебаты, итоговое резюме. Преподаватель модерирует процесс, следит за соблюдением регламента, нейтралитетом и корректностью высказываний.

Критерии оценки: глубина аргументации, использование теоретических моделей (Белбин, Такман, Фидлер и др.), умение работать с возражениями, культура ведения дискуссии.

По завершении диспута проводится обсуждение: какие аргументы оказались наиболее убедительными, какие подходы можно применить на практике, как изменилось мнение участников.

8.3. Методические рекомендации по проведению занятий с использованием кейс-метода

Кейс-метод – ключевой инструмент прикладного обучения, позволяющий студентам анализировать реальные или смоделированные ситуации из практики учреждений СКД. Цель – научиться выявлять проблемы, применять теоретические модели, разрабатывать решения и обосновывать их.

Каждый кейс содержит описание ситуации, данные, вопросы для анализа и задания. Студенты работают в малых группах (3–5 человек), распределяют роли (аналитик, спикер, секретарь, модератор), совместно исследуют проблему, формулируют выводы и готовят презентацию.

Рекомендуется использовать следующий алгоритм работы с кейсом:

- индивидуальное ознакомление с материалом;
- групповое обсуждение: выявление ключевых проблем, формулировка целей;
- применение теоретических моделей (например, ADKAR, Такман, Белбин);
- разработка решений и обоснование выбора;
- подготовка и защита презентации;
- обратная связь от преподавателя и других групп.

В результате работы оцениваются: глубина анализа, корректность применения теории, реалистичность предложений, качество презентации, умение отвечать на вопросы.

После защиты кейса проводится общая дискуссия и рефлексия: какие решения были наиболее эффективными, какие ошибки были допущены, как можно применить полученный опыт в будущей профессиональной деятельности.

8.4. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа (СР) составляет значительную часть учебной нагрузки и направлена на углубление теоретических знаний и развитие практических умений. Самостоятельная работа включает в себя: подготовку к практическим занятиям, работу с литературой, анализ нормативных документов, выполнение проектных заданий, подготовку презентаций и отчётов.

При подготовке необходимо использовать рекомендованную основную и дополнительную литературу, в том числе электронные ресурсы (например, IPR SMART, ЭБС Лань).

При подготовке к контрольным точкам и промежуточной аттестации осуществляется систематизация материала по изучаемым темам, составление конспектов, схем и таблиц (в том числе по видам учёта, стилям лидерства, методам мотивации).

Для выполнения заданий, связанных с моделированием ситуаций, применяются методы анализа, планирования и прогнозирования с учётом специфики социально-культурной сферы. В случае возникновения вопросов по заданиям для самостоятельной

работы предусмотрена возможность консультации с преподавателем.

9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

При освоении дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Перечень основного оборудования: специализированная учебная мебель, технические средства обучения, учебно-наглядные пособия.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая список программного обеспечения и информационных справочных систем

Список программного обеспечения

Лицензионное программное обеспечение:

1. Microsoft Windows 10
2. Microsoft Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint)
3. Access 2013 Acdbc

Свободно-распространяемое или бесплатное программное обеспечение

1. Microsoft Security Essentials
2. 7-Zip
3. Notepad++
4. Adobe Acrobat Reader
5. WinDjView
6. Libreoffice (Writer, Calc, Impress, Draw, Math, Base)
7. Scribus
8. Moodle.

Справочные системы

1. Справочно-правовая система «ГАРАНТ»
2. Система проверки на заимствования «ВКР-ВУЗ»
3. Культура. РФ. Портал культурного наследия
4. Культура России. Информационный портал

11. Материально-техническая база, рекомендуемая для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа инвалидов

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.