

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 25.09.2023 14:55:49
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf3018

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:
Руководитель ООП
Нестерова К.И.
«23» июня 2023 г.
Тверской государственный университет
Институт экономики и управления

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)
Основы командной работы

Специальность
38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Специализация
Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов

Для студентов 4 курса очной формы обучения
4 курса заочной формы обучения

Составитель: к.психол.н., доцент С.В. Чегринцова
ст.преподаватель Д.Ю. Бородин

Тверь, 2022

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является углубление знаний обучающихся о концептуальных основах командной работы как современной отрасли научных и практикоориентированных знаний, формирование и развитие у обучающихся универсальной компетенции.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. Освоение знаний обучающихся по основам командной работы:
 - особенности командной работы и ее роли в организации;
 - особенности поведения участников команды;
 - резервы повышения эффективности работы команды с учетом выбранной стратегии и др.
2. Формирование способности применять при организации и руководстве работой команды.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Основы командной работы» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана, которые являются для нее предшествующими: Конфликтология, Командообразование. Освоение необходимо для: производственной практики (преддипломной практики), подготовки к процедуре защиты и защиты ВКР.

3. Объем дисциплины: 3 зачетных единицы, 108 академических часов, в том числе для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 17 часов, практические занятия 17 часов

самостоятельная работа: 74 часа.

в том числе для заочной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 4 часа, практические занятия 4 часа

самостоятельная работа: 96 часов, контроль 4 часа.

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Указывается код и наименование компетенции	Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом

<p>УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.1. Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели</p>
	<p>УК-3.2. Организует и корректирует работу команды, в т.ч. на основе коллегиальных решений</p>
	<p>УК-3.3. Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде</p>
	<p>УК-3.4. Организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов</p>
	<p>УК-3.5. Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат</p>

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения

- по очной форме обучения – зачет, 7 семестр;
- заочной форме обучения – зачет, 7 семестр.

6. Язык преподавания русский.

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

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия			
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Команда как особый тип социальной группы в организации	14	2	-	2	-	-	10
Тема 2. Командообразование	14	2	-	2	-	-	10
Тема 3. Организация командной работы	21	4	-	4	-	-	13
Тема 4. Командная динамика	17	2	-	2	-	-	13
Тема 5. Внутрикомандное взаимодействие	19	3	-	3	-	-	13
Тема 6. Мониторинг эффективности командной работы	23	4	-	4	-	-	15
ИТОГО	108	17	-	17	-	-	74

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия			
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		

Тема 1. Команда как особый тип социальной группы в организации	10	-	-	-	-	-	10
Тема 2. Командообразование	10	-	-	-	-	-	10
Тема 3. Организация командной работы	22	1	-	1	-	-	20
Тема 4. Командная динамика	22	1	-	1	-	-	20
Тема 5. Внутрикомандное взаимодействие	22	1	-	1	-	-	20
Тема 6. Мониторинг эффективности командной работы	18	1	-	1	-	-	16
Контроль							4
ИТОГО	108	4	-	4	-	-	96

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Команда как особый тип социальной группы в организации

Команда: понятие, сущность, основные характеристики. Понятие команды. Теория командной работы Р. Дафта. Осознание общей цели и коллективная ответственность как системообразующие принципы командной работы. Эффект и принципы работы команды. Преимущества и недостатки командной работы. Ограничение независимости отдельного работника. Феномен безбилетного пассажира. Концепция П. Ленсиони о 5-ти пороках и 5-ти добродетелях команды. Способы преодоления недостатков командной организации труда. Эффект синергии.

Тема 2. Командообразование

Технологии командообразования «Идеологический» и «классический» подход к командообразованию (тимбилдинг). Стратегии формирования команд. Принципы подбора сотрудников в команду. Распределение ролей в команде. Непосредственная профессиональная деятельность. Взаимодействие команды с клиентами, партнерами, внешней средой. «Метод шесть шляп».

Целенаправленное создание команды. Основные шаги алгоритма: определение осознанных и неосознанных целей, подбор и отбор кандидатов,

работа членов команды над собственными осознаваемыми и неосознаваемыми целями, исследование межличностных предпочтений, целенаправленное формирование энергии единства, формирование командных ценностей, обучение команды технологии работы, создание имиджа команды, усиление «командного духа», сопровождение деятельности команды).

Тема 3. Организация командной работы

Организация работы команды. Условия успешного функционирования команды. Основные характеристики команды: структура и численность членов команды, культурно-личностное разнообразие состава. Лидер, ядро и периферия команды. Лифты внутрикомандной мобильности.

Основные социальные статусы и роли в командах. Формы управления и формы стимулирования членов команды. Основное содержание работы руководителя команды. Планирование деятельности команды. Стратегический план развития и деятельности команды. Критерии эффективности команды (продуктивность, удовлетворенность работника, адаптационно-образовательный потенциал).

Типы команд (формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные, проектные, полуавтономные, чрезвычайные (problem-solving teams), самоуправляющиеся, виртуальные, транснациональные (global)).

Тема 4. Командная динамика.

Этапы развития команды. Этап становления. Этап успешного развития. Этап поиска. Альтернативная периодизация (М. Геллерт, К. Новак) 5 стадий развития: создание, шторм, выработка правил и норм, эффективное функционирование и завершение (или реформирование). Основные процессы жизнедеятельности в команде.

Особенности индивидуального развития членов команды. Слаженность командного взаимодействия. Вызовы, связанные с изменением климата социального взаимодействия (обновление состава команды, «выпадение из обоймы» отдельных членов, непомерный рост запросов, изменение индивидуальных личностных ориентиров, утрата авторитета признанного лидера, появление альтернативного «неформального лидера»). Проблема интеграции новых членов в команду.

Тема 5. Внутрикомандное взаимодействие.

Межличностные связи и отношения. Социально-психологический климат в команде. Повседневное взаимодействие в команде. Социометрическое исследование как способ диагностики плотности внутрикомандных связей. Внутрикомандные нормы. Контрактное и диффузное взаимодействие. Формальные и неформальные отношения. Этические рамки командного взаимодействия. Механизмы эффективной координации совместной деятельности членов команды по достижению общей цели. Сотрудничество и конкуренция между членами команды. Риск

шаблонного мышления и подавления инакомыслия в команде. Солидарность и конфликты в командах.

Тема 6. Мониторинг эффективности командной работы.

Основные показатели эффективности командной работы и поступательного развития команды. Основные риски, препятствующие эффективному развитию команды и способы их преодоления. Понятие «мониторинг эффективности команды». Формы мониторинга. Профилактический мониторинг эффективности команды. Программа мониторинга. Мониторинг личной эффективности лидера команды. Мониторинг эффективности команды в целом. Мероприятия по повышению эффективности команды.

Понятие «командный потенциал, его сущность и основные характеристики. Виды командного потенциала (потенциал командного интеллекта, потенциал взаимодействия и потенциал развития).

Развитие команды. Модель Такмена. Улучшение работы команды. Круговой сбор идей. Мозговой штурм. Дискуссия в командах.

Консалтинг как способ определения потенциала команды и направления ее дальнейшего развития. Модель развития командного потенциала А.Филиппса и Ф. Сандала. Коучинг как инструмент развития команды.

III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Команда как особый тип социальной группы в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 2. Командообразование	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 3. Организация командной работы	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Командная динамика	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 5. Внутрикомандное взаимодействие	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 6. Мониторинг эффективности командной работы	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

Тема 1. Команда в организации как тип социальной группы

Контрольные вопросы:

- 1) Как понимается в управленческой литературе термин «команда»?
- 2) Каковы основные характеристики команды?
- 3) Что подразумевается под «эффектом команды»?
- 4) Какие преимущества и недостатки работы в команде рассматриваются в научной литературе?
- 5) Что такое «феномен безбилетного пассажира»?
- 6) Охарактеризуйте концепцию «5-ти пороков и 5-ти добродетелей» команды П. Ленсионе
- 7) Какие способы преодоления недостатков командной работы указываются в научной литературе?

Задание 1

Подумайте о любой команде — на своем месте работы, клубе, спортивной команде, музыкальной группе, научном обществе, — позволившей Вам получить — значительный опыт работы, и письменно ответьте на следующие вопросы.

1. Каковы ваши отношение и чувства к этой команде? Что заставляет Вас считать, что Вы вообще имеете это отношение и эти чувства?

2. Укажите по шкале от одного до десяти, насколько усердно Вы работали в этой команде и насколько активно Вы участвовали в ее видах деятельности. Насколько плотно Вы взаимодействовали с другими членами команды? Поясните причины такого уровня вашего участия и взаимодействия.

3. Каким образом эта команда информировала Вас о своих ожиданиях в отношении показателей Вашей работы и как она отслеживала эти показатели и оценивала, в какой мере Вы удовлетворяли ее ожидания? Получали ли Вы более высокое вознаграждение, когда работали на более высоком уровне? Что происходило, когда результаты Вашей работы были не столь высокими, какими они должны были быть?

4. В какой мере команду заботило Ваше благополучие? В чем выражалась эта забота? Считаете ли Вы, что степень той заботы была достаточной? Почему да или почему нет?

5. Вспомните о своем непосредственном руководителе. Как Вы охарактеризовали бы подход этого человека к менеджменту? Влиял ли этот стиль менеджмента на Ваше поведение и отношение к работе?

6. Вспомните о других членах команды. Как их поведение и отношение к работе влияли на Ваше отношение к работе и на Ваши показатели?

7. Учитывая свои ответы на предыдущие скажите; какие изменения вы внесли бы в методы работы команды, используемые для управления ее членами?

Задание 2

Проведение командной деловой игры

Деловая игра "Формирование коллектива команды"

Описание деловой игры и постановка задачи

Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в команде, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры — разработка рекомендаций по развитию самоуправления, усилению заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группу целесообразно разделить на команды. Команды работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение. При этом члены одной из команд выступают в качестве докладчиков, другие — в качестве оппонентов. Затем они меняются ролями, это позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными командами, оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров и членов совета команды; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределение стипендиального фонда и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

Ход игры

На **первом этапе** проводится выбор бригадира (капитана) и членов совета путем социометрического опроса. Для этого участникам игры раздаются карточки опроса — чистые, листки бумаги и предлагается внести в карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира (капитана). При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку — кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую — в три и т.д.

Выбор членов совета (двух человек) можно произвести также с помощью социометрического опроса, либо - открытым голосованием. Этот этап имеет важное воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

Обсуждение первого этапа

Второй этап игры. Здесь каждому участнику *по итогам достигнутых им результатов в учебе* выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости студента за предыдущую экзаменационную сессию.

(Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве *второго критерия* оценки можно принять *посещаемость* — количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножив эти два показателя, получим оценку трудового вклада каждого члена коллектива, рассчитаем своего рода *базовый коэффициент трудового участия*.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему *дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов*, как это делается в бригадах в производственных условиях. В качестве *повышающих коэффициентов* могут быть приняты, например такие, как участие в научной студенческой работе, оказание помощи отстающим студентам, участие в общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др. К *понижающим коэффициентам* можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и др. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине — трудовому вкладу.

Обсуждение второго этапа

Предложения и рекомендации, выработанные командой в ходе осуществления второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из команд производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На **третьем этапе** командам предстоит *сформировать стипендиальный фонд оплаты*, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому студенту с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий **четвертый этап** игры. На этом этапе ее участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправления в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

Тема 2. Командообразование

Контрольные вопросы:

- 1) Охарактеризуйте «идеологический» и «классический» подходы к командообразованию.

- 2) Каковы основные стратегии формирования команд?
- 3) Объясните ключевые принципы подбора сотрудников в команду
- 4) Каким образом распределяются роли в команде?
- 5) Охарактеризуйте алгоритм целенаправленного создания команды.

Практическое задание:

Задание 1

Ролевой метод «Шесть шляп»

Ознакомьтесь с одной из типологий ролей в команде. А какая шляпа подошла бы Вам? Обоснуйте ответ.

При проведении ситуационного анализа сложных проблем очень эффективен ролевой метод **«Шесть Шляп»**. Метод позволяет последовательно рассмотреть отдельно каждый из шести аспектов любой сложной проблемы с последующим обобщением результатов по каждому направлению. Такой подход дает возможность временно абстрагироваться от взаимосвязей всех аспектов, для того чтобы исследовать каждый из них более глубоко и основательно.

Исследователь определенного аспекта проблемы символически «надевает шляпу» своего цвета, свидетельствующую о том, что он (в данный момент) специалист именно по этому конкретному аспекту проблемы.

Функции и исследовательские задачи каждой Шляпы

Белая Шляпа. Основное качество этого члена команды — беспристрастность. Его задача — регистрировать факты, не оценивая их. Если исполняющий эту роль делает сообщение для команды, то он четко перечисляет факты, цифры, события, определяя их номера и последовательность. После его доклада команда должна ответить на вопрос: «Что мы имеем на данный момент?» Во время жаркой дискуссии он может охладить пыл спорщиков, сказав: «Если я вас правильно понял, мы имеем следующие факты: во-первых, данная ситуация вызывает сильные эмоциональные переживания; во-вторых...» В контексте группового обсуждения проблемы Белая Шляпа выполняет следующие функции:

- обозначает проблему для команды;
- организует ее обсуждение;
- координирует обсуждение, проясняя позицию каждого («Если я тебя правильно понял...»);

Q при необходимости «переводит» эмоциональные суждения на язык фактов;

- четко подводит итоги обсуждения и проговаривает общее решение.

Обычно роль Белой Шляпы берет на себя лидер команды.

Черная Шляпа. Основное качество — критический настрой. Черная Шляпа оценивает риски и выявляет слабые места в работе команды. Черная Шляпа докладывает команде о негативных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, просчетах в работе команды. Выслушав его доклад, команда понимает «что у нас плохого». В процессе группового обсуждения, когда команда собрала «поле идей» для решения определенной

проблемы, Черная Шляпа активно участвует в оценке идей. Важно понимать, что задача Черной Шляпы не просто критиковать или «приземлять» членов своей команды, а грамотно и аргументированно указывать соратникам на общие слабые места.

Желтая Шляпа. Основное качество — способность активизировать положительное мышление. Его задача — напоминать членам команды о сильных сторонах, находить «плюсы» в любой ситуации и проблеме. Доклад Желтой Шляпы отражает положительные стороны ситуации, позволяет команде по-новому взглянуть на имеющиеся ресурсы, помогает выявить дополнительные возможности. Опираясь на сообщения Желтой Шляпы, команда отвечает на вопрос «Что у нас хорошего?». В ходе групповой дискуссии Желтая Шляпа занимает миротворческую позицию, призывая коллег посмотреть на проблему с другой стороны. Желтая Шляпа использует такие речевые обороты: «Посмотрите, в этом решении (событии, ситуации) есть множество "плюсов"», «От этого нам будет такая польза...» и т. д. Важно помнить, что роль Желтой Шляпы вовсе не предполагает проявление безграничного оптимизма: каждое заявление о выгоде или «плюсе» должно подкрепляться серьезными аргументами. Главная задача Желтой Шляпы — видеть положительную перспективу любого сценария решения проблемы.

Красная Шляпа. Основное качество — проявление эмоциональности, непосредственности и раскрепощенности. В этой роли член команды может себе позволить не опираться на факты, быть голословным и субъективным. Допустимо позволить себе рассуждать по-житейски, говорить о своих чувствах: опасениях, ожиданиях, отношении к происходящему. Красная Шляпа всегда непосредственен и эмоционально честен. Его главная задача в процессе групповой дискуссии — слушать свой внутренний голос, интуицию и докладывать команде о своих ощущениях. Речевые обороты Красной Шляпы могут быть такими: «Я вас слушаю, и мне почему-то беспокойно, а не слишком ли мы...», «Мне кажется, что это нам принесет одну головную боль...», «Ой, у меня даже сердце зашло от предвкушения...», «Вот это мне нравится!», «Прошу слова — у меня уже "наболело"!», «Боюсь, что это...». Роль Красной Шляпы дает возможность команде увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для «отыгрывания» эмоций, которые больше не будут мешать работе.

Зеленая Шляпа. Основное качество — проявление нестандартного творческого мышления, ориентированного на успех. Его главная задача — искать решения проблемы, как традиционные, так и инновационные. Данная роль очень ответственная, и ее должен взять на себя человек, обладающий потенциалом генератора новых идей. В контексте групповой дискуссии Зеленая Шляпа предлагает новые, нестандартные подходы к решению проблемы. Причем его задача не ограничивается одним вариантом — требуется предложить команде несколько решений.

Синяя Шляпа. Основное качество — проявление философского отношения к ситуации. Он размышляет: «А зачем нам эта проблема дана? Чему нас должен научить опыт ее решения? Благодаря решению этой

проблемы выйдет ли команда, фирма, клиент на новый уровень своего личного, социального или духовного развития?» В контексте групповой дискуссии он часто напоминает соратникам, что решаемая проблема является проявлением более общих механизмов и проблем. По окончании обсуждения он задает команде вопрос: «А чему нас эта ситуация научила?» Синяя Шляпа внимательно следит за соблюдением ценностей команды и может выступать с инициативой внесения изменений и дополнений в ее программу.

Тема 3. Организация командной работы

Контрольные вопросы:

1. Какие варианты организации работы команды существуют в научной литературе?
2. Как команды варьируются по структуре и численности?
3. Перечислите основные статусно-ролевые позиции в команде.
4. Каково основное содержание работы руководителя команды?
5. Какие требования предъявляются к планированию командной работы?
6. Какие наиболее типичные функциональные роли обычно вырабатываются у членов команд в ходе их профессиональной деятельности?

Практические задания:

Задание 1

Задание 5. СОЗДАНИЕ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ В КОМАНДЕ

(Вопросник Вудкока)

Цель: Дать характеристику высокоэффективных команд. Рассмотреть стадии развития команды, препятствия эффективного совместного труда членов команды, пути их преодоления.

Инструкция для заполнения

1. Сделайте достаточно копий вопросника и листов для ответов для каждого члена команды.
2. Проработайте утверждения вопросника в порядке номеров и поставьте "галочку" в соответствующем данному утверждению поле для ответа в том случае, если Вы думаете, что это утверждение по отношению к Вашей команде вполне соответствует действительности. Если Вы считаете, что утверждение не вполне соответствует истине, то оставьте поле для ответа пустым.
3. Не тратьте много времени, обдумывая каждое утверждение; достаточно нескольких секунд.
4. Помните, что результаты будут иметь смысл, только если Вы искренни.

Вопросник Вудкока

1. Наша команда испытывает недостаток в лидерстве
2. Кажется, что решения являются принудительными по отношению к нам
3. Людей не поощряют высказываться откровенно
4. В трудной ситуации каждый берется за свои интересы

5. Общение нуждается в улучшении
6. Решения принимаются на неадекватном уровне иерархии
7. Некоторые менеджеры не искренни сами с собой
8. Мы редко подвергаем сомнению основное содержание или пользу наших совещаний
9. Созданы недостаточные возможности для развития
10. Мы часто ссоримся с другими подразделениями
11. Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере
12. Ясно, что организация ожидает от нашей команды
13. Принятый порядок редко подвергается сомнению
14. В действительности никому не ясно, куда мы движемся
15. Люди не говорят, что они в действительности думают
16. Люди имеют позицию "моя хата с краю"
17. В команде конфликт носит деструктивный характер
18. Решения основываются на неадекватной информации
19. Некоторым менеджерам не доверяют
20. Мы не учимся на своих ошибках
21. Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться
22. Отношения с другими группами являются "прохладными"
23. Мы не обдумываем хорошо наше положение внутри организации
24. Наша команда "политически" восприимчива
25. Мы часто обнаруживаем, что нам не хватает нужной квалификации
26. Мы все очень заняты, но, кажется, везде не успеваем
27. Спорные вопросы прячутся под ковер
28. Помогло бы, если бы люди имели больше желания признавать свои ошибки
29. Имеют место недоверие и враждебность
30. Люди не допускаются к решениям
31. Мало лояльности команде
32. Мнения извне не приветствуются
33. Следовало бы иметь большую ротацию работ
34. Мы редко работаем эффективно вместе с другими командами
35. Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами или подразделениями
36. Способность работать в команде является критерием отбора при поступлении в эту организацию
37. Никто не налаживает необходимых связей с другими группами
38. Мы не тратим требуемого времени на планирование будущего
39. Деликатных вопросов избегают
40. Бывает, что кому-то "всадили нож в спину"
41. В действительности мы не работаем вместе
42. Неподходящие люди принимают решения
43. Менеджеры являются слабыми и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения
44. Я не получаю достаточной обратной связи

45. Развиваются не соответствующие виды умений
46. Помощь не придет из других частей организации
47. Существует сильное непонимание между нашей командой профсоюзами, которые оказывают давление на нас
48. В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде
49. Мы не уделяем достаточно внимания взаимоотношениям
50. Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ожидают
51. Честность не является характерной чертой нашей команды
52. Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег
53. Квалификация и информация распределены недостаточно хорошо
54. Имеются сильные личности, которые идут своим собственным путем
55. Чувство собственного достоинства не одобряется
56. Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы
57. Менеджеры не принимают всерьез личное развитие
58. Другие части организации нас не понимают
59. Нам не удастся донести наше сообщение к внешнему миру
60. Люди в команде имеют хорошие связи с другими членами организации
61. Часто мы достигаем решений слишком быстро
62. Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего с тем, что достигнуто
63. Слишком много секретов
64. Конфликтов избегают
65. Разногласия разлагают
66. Приверженность к решениям низка
67. Наши менеджеры полагают, что более строгий надзор улучшает результаты
68. Слишком много запретов в нашей команде
69. Очевидно, что в другом подразделении имеются лучшие возможности
70. Мы тратим много энергии на защиту наших границ
71. Члены команды не понимают, чего от них ожидают
72. Культура организации поощряет слаженную работу в команде
73. Мы не уделяем достаточно внимания новым идеям
74. Приоритеты не ясны
75. Люди не вовлекаются в достаточной мере в принятие решений
76. Слишком много взаимных обвинений и упреков
77. Не всегда выслушивают
78. Мы не используем в полном объеме навыки, которыми обладаем
79. Менеджеры полагают, что люди по своему существу ленивы
80. Мы тратим много времени на то, чтобы делать, и не уделяем достаточно времени тому, чтобы думать
81. Не поощряется стремление личности к росту
82. Мы не стараемся понять точку зрения других команд
83. Нам не удается выслушать наших клиентов
84. Команда работает в соответствии с целями организации

Следуйте инструкциям, данным в начале вопросника(табл.3.1).

Таблица 3.1 -

Результаты ответов		B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Итого												

Подсчет очков Когда Вы просмотрите все 84 утверждения: Подсчитайте число сделанных Вами отметок в каждом вертикальном столбце. Теперь напишите здесь счет для каждого столбца.

1. Это Ваш результат для определения:

A	Сбалансированные роли
B	Ясные стремления и согласованные цели
C	Открытость и конфронтация
D	Поддержка и доверие
E	Сотрудничество и конфликт
F	Разумные процедуры
G	Подходящее руководство
H	Регулярный обзор
I	Индивидуальное развитие
J	Разумные внутригрупповые отношения
K	Хорошее общение
L	Организационная поддержка

Интерпретация результатов

Большой счет за пункты "А-К" и малый - за пункт L указывают на те области, где Вы можете внести наиболее существенный вклад в повышение эффективности работы команды.

2. В вопроснике Вудкока дается полезный и практичный подход к оценке сильных и слабых сторон команды. Исходя из своих ответов, определите сильные и слабые стороны своей команды (табл.3.2).

Таблица 3.2 – Сильные и слабые стороны команды

Сильные стороны команды	Слабые стороны команды
1.	1.
2.	2.
и т. д.	т.д.

Ответы под одним из четырех заголовков, характеризующих эффективность команды (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Эффективность команды

Индивидуальное членство	Решение задачи	Командное взаимодействие	Внешние условия
1.	1.	1.	1.
2. и т.д.	2. и т.д.	2. и т.д.	2. и т.д.

Тема 4. Командная динамика

Контрольные вопросы:

- 1) Какие этапы развития команды принято выделять в научной литературе?
- 2) Охарактеризуйте пять стадий развития команды по М. Геллерту и К. Новаку.
- 3) Опишите основные процессы жизнедеятельности в команде.
- 4) В чем состоят особенности индивидуального развития членов команды?
- 5) Чем определяется слаженность командного взаимодействия?
- 6) Охарактеризуйте проблемы, возникающие в команде в связи с изменением климата социального взаимодействия.
- 7) Какие вызовы создает необходимость интеграции в команду новых членов?

Практическое задание:

Задание 1

Деловая игра: На какой стадии находится эта команда?

Участники игры должны написать друг другу почтовое сообщение, по которому можно было бы понять, на какой стадии находится команда проекта. Примеры выполнения задания представлены ниже.

Почтовое сообщение № 1: На какой стадии находится эта команда?

Кому: Менеджеру проекта

Тема: Информация о ходе проекта

Добрый день!

Команда работает хорошо. Участники игры участвуют в вебинарах, проблемы решаем, решения принимаются своевременно.

Есть, конечно, члены команды, которые с чем-то не согласны, но персональных обвинений не наблюдается.

С уважением, Светлана.

Почтовое сообщение № 2: На какой стадии находится эта команда?

Кому: Менеджеру проекта

Тема: Информация о ходе проекта

Добрый день!

Каждый в команде найдет отговорку, чтобы не быть на вебинарах. А те, кто изредка появляется на встречах группы, похоже, лишь для того, чтобы задавать вопросы по темам, которые были обсуждены в прошлом месяце, вступать в эмоциональные разборки, срывать повестку дня.

С уважением, Федор.

Почтовое сообщение № 3: На какой стадии находится эта команда?

Кому: Менеджеру проекта

Тема: Информация о ходе проекта

Добрый день!

На собраниях команды творческая атмосфера. Люди еще не сработались, есть ошибки, бывают персональные разборки. Есть понимание, что мы – команда, но каждый из нас до конца еще не понял свою роль в проекте. Встречи проходят гладко, нормы командной работы соблюдаются.

С уважением, Тимур.

Почтовое сообщение № 4: На какой стадии находится эта команда?

Кому: Менеджеру проекта

Тема: Информация о ходе проекта

Добрый день!

Наконец-то мы приступили к совместной работе. Одни члены команды замечают достижения других. Когда проходят очные встречи, заметно, что люди прислушиваются к тому, о чем говорит выступающий, пытаются понять его. Приятно, что появилась традиция еженедельных неформальных посиделок в команде проекта.

С уважением, Алексей.

Почтовое сообщение № 5: На какой стадии находится эта команда?

Кому: Менеджеру проекта

Тема: Информация о ходе проекта

Добрый день!

Наша команда готова к расставанию, а лично я - нет. Есть чувство сожаления о том, что наша совместная работа заканчивается...

За 6 недель проекта я съела тортиков больше, чем за весь прошлый год.

С уважением, Анна.

Тема 5. Внутрикомандное взаимодействие

Контрольные вопросы:

- 1) Каким образом межличностные связи и отношения определяют социально-психологический климат в команде?

- 2) Опишите основные формы и механизмы повседневного взаимодействия членов команды
- 3) Охарактеризуйте социометрию как способ диагностики плотности внутрикомандных связей и отношений.
- 4) В чем состоит роль неформальных отношений в команде?
- 5) Как классифицируются в научной литературе внутрикомандные нормы?
- 6) Охарактеризуйте диффузное взаимодействие внутри команды.
- 7) Охарактеризуйте этические рамки командного взаимодействия

Практические задания:

Задание 1

Используя тест Р.Белбина, определите свои командные роли.

Тема 6. Мониторинг эффективности командной работы

Контрольные вопросы:

- 1) Перечислите и объясните показатели эффективности командной работы.
- 2) Укажите способы преодоления основных рисков, препятствующих развитию команды
- 3) Что такое «мониторинг эффективности команды»?
- 4) Какие формы мониторинга эффективности команды выделяют в научной литературе?
- 5) Что такое «профилактический мониторинг эффективности команды»?
- 6) Каковы основные параметры мониторинга личной эффективности лидера команды?
- 7) Каковы основные параметры мониторинга эффективности команды в целом?
- 8) Раскройте сущность понятия «командный потенциал» и охарактеризуйте его основные характеристики
- 9) Какие виды командного потенциала принято выделять в научной литературе?
- 10) Каким образом консалтинг может способствовать выявлению направления дальнейшего развития потенциала команды?
- 11) Охарактеризуйте модель развития потенциала команды, предложенную А. Филиппсом и Ф. Сандалом
- 12) В чем состоит специфика коучинга как инструмента развития команды?

Практические задания:

Задание 1

Кейс-стади: «Оценка коммуникативных способностей менеджера». Работа в команде

Обоснование темы ситуации

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение. Поэтому важным профессиональным качеством является умение поддерживать отношение с людьми независимо от личных пристрастий. Руководитель должен контролировать свое поведение, чтобы негативное восприятие кого-либо не влияло отрицательно на его взаимоотношения с подчиненными в целом, а положительное — являлось дополнительным стимулом повышения активности всего коллектива.

Предлагаемая ситуация, с одной стороны, способствует развитию коммуникативных способностей человека, а с другой — позволяет оценить их возможности на сегодняшний день.

Цели изучения ситуации

1. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.
2. Выявление различных точек зрения на поставленную проблему и пути ее разрешения.
3. Проверка уровня коммуникативных способностей слушателей.
4. Тренировка навыка аналитического мышления, связанного с системным подходом к решению управленческих проблем.

Характеристика проблемной ситуации

Россию часто называют сырьевым придатком Запада. Это обусловлено тем, что мы больше продаем сырье, а не готовый продукт. Например, продаем Японии лес, а выгоднее (в два-три раза) продавать доски, опилки, собранные в пакет, а еще лучше — щитовые дома, мебель и т. д.

То же самое мы делаем с золотом — расплачиваемся за наши долги золотыми слитками! Почему эти слитки не перерабатываются? Почему не продаются ювелирные изделия? У нас недостаточно мощностей для глубокой переработки нефти, поэтому мы в основном продаем ее в сыром виде, закупаем за границей смазочные масла и платим за это валюту. Разве на валюту, полученную от продажи нефти, нельзя было построить десятки заводов по ее переработке?

Из-за отсутствия сервисного обслуживания некоторые виды поставляемых за рубеж изделий, мы вынуждены продавать намного дешевле. Аналогичная картина в отношении некоторых марок отечественных часов. Прекрасные по качеству часовые механизмы, но с низким уровнем дизайна закупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене.

Порядок разработки ситуации

Внимательно изучить изложенные точки зрения и сформулировать четыре ответа на вопрос: «**Почему это делается (делалось)?**». **Работа в командах:**

- а) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает на вопрос: «Почему?» Ответы следует записывать на отдельном листе. Они должны соответствовать дискретной форме (одно-два слова);
- б) руководитель команды собирает листы с ответами и начинает обсуждение;

в) в результате обсуждения отбирают три-четыре ответа. Руководители команд докладывают об итогах работы. Дает оценку работы каждого члена команды по Шкале оценок (табл. 3.4). В обсуждении докладов и принятии решений участвуют все слушатели.

Таблица 3.4 - Шкала

оценки участника

командной работы

1. Умение убеждать	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение убеждать
2. Способность к сотрудничеству	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сотрудничеству
3. Самоконтроль	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несдержанность
4. Умение владеть речью	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение владеть речью
5. Словарный запас	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Недостаточный запас слов
6. Умение слушать собеседника	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение слушать собеседника
7. Способность к творческому мышлению	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие творческого мышления
8. Умение аргументировать свои выводы	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение аргументировать свои выводы
9. Этичность поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неэтичность поведения

Задание 2

Задание 10 Тест «Оценка потенциала команды»

Инструкция

Пожалуйста, ответьте на приведенные ниже вопросы. Для этого обведите кружком или пометьте другим образом вариант ответа, который вы считаете подходящим.

Варианты ответов:

- 1 – полностью характерно для моей команды;
- 0,5 – иногда характерно для моей команды;
- 0 – полностью нехарактерно для моей команды.

Тестовое задание

1	Наша команда сама может разрешать внутренние и внешние конфликты		,5	
2	Наши роли гибко меняются под новые цели и задачи		,5	
3	Члены нашей команды искренне стремятся к быстрому и эффективному решению рабочих вопросов		,5	
4	Участники команды слышат и понимают друг друга		,5	
5	У нас налажена эффективная коммуникация с другими рабочими группами		,5	

6	Мы получаем командное вознаграждение за нашу эффективную работу		,5
7	Члены нашей команды ценят, хотят получать и дают друг другу конструктивную обратную связь		,5
8	Члены команды приходят друг другу на выручку в сложных ситуациях		,5
9	У нашей команды существует система надлежащего контроля за собственными действиями		,5
10	Наши роли, взаимоотношения и структура команды абсолютно ясны для всех		,5
Итого			

Ключ к краткому тесту оценки потенциала команды

Описание

Краткий тест определения уровня развития коллектива и его потенциала в дальнейшем развитии позволяет оперативно выявить возможные проблемы в коллективе и понять, насколько команда слаженно работает, имеют ли все ее представители единое мнение по поводу совместной работы.

Обработка результатов

Посчитайте общую сумму баллов в таблице ответов.

Интерпретация

От 0 до 3 баллов – Разобщенная группа. Это скопление индивидов, которые еще не готовы работать вместе, каждый член подобной группы работает на свои, индивидуальные цели. Члены группы зависят от инструкций и поддержки формального (назначенного) лидера. Группа, как правило, обременена разного рода конфликтами, которые необходимо разрешить прежде, чем группа перейдет к построению более эффективных отношений.

От 4 до 6 баллов – Сплачивающаяся группа. Складываются межличностные отношения, формируется лояльность сотрудников группе и понимание друг друга. Но остается полная зависимость от формального руководителя, хотя и выявляются внутригрупповые лидеры. Внутригрупповые роли осознаются, но распределяются по формальным признакам. Группа еще не несет ответственность за порученные задания.

От 7 до 10 баллов – Команда. Члены группы хорошо работают вместе, постоянно совершенствуют свои рабочие взаимоотношения. Развивается взаимозависимость в хорошем смысле этого слова. Группа начинает брать на себя ответственность за порученные дела. Члены группы в состоянии самостоятельно организовать под решение поставленной задачи. Совокупность работы в команде дает эффект выше, чем работа каждого отдельного сотрудника. Руководитель команды является и ее лидером. Роли в группе гибки и перераспределяются под поставленные цели и задачи.

2. Образцы контрольных тестов.

1. Группа людей, объединенных достижением общей цели во многом соответствующей целям каждого, имеющих взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за конечный результат – это _____

2. К признакам команды относятся:

- А. Большая социальная группа с численностью участников более 12 человек
- Б. Частичная ответственность за результат
- В. Положительный социально-психологический климат
- Г. Наличие командных ролей

3. К особенностям модели командных ролей Р.Белбина относятся:

- А. Отсутствие диагностического инструментария
- Б. Обязательная реализация всех командных ролей
- В. Возможность совмещения ролей
- Г. Ориентация не на знания, а на модели поведения в команде

4. Принципы формирования команды включают в себя:

- А. Принятие соглашений по выполнению задания всеми участниками команды
- Б. Постоянный состав участников команды, не предполагающий оперативное замещение участников
- В. Определение оптимального состава команды
- Г. Оперативное замещение участников команд

5. Перечислите этапы жизненного цикла команды.

- А. Формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование
- Б. Формирование, шторм, нормирование, работа
- В. Становление, работа, контроль, расформирование
- Г. Становление, работа, контроль, упадок, расформирование

6. Столкновение предъявляемых индивиду ролевых требований, вызванное множественностью одновременно выполняемых им социальных ролей – это _____

7. Совокупность ожиданий, прав и обязательств, направленных на человека как обладателя определенной социальной позиции – это _____

8. Определите соответствие командных ролей индивидуальным особенностям личности (по Р. Белбину)

Роль	Качества личности
Реализатор	Гибкий, креативный, талантливый, нестандартно мыслящий
Контролер	Общительный, пытливый
Ведущий	Предусмотрительный, рассудительный, принципиальный
Мотиватор	Дисциплинированный, надежный, консервативный, практичный
Аналитик	Социально ориентированный, ответственный, спокойный
Генератор идей	Добросовестный, эмоционально неустойчивый,

	внимателен к мелочам
Гармонизатор	Спокойный, уверенный в себе, мотивирован на достижение цели
Изыскатель	Отзывчивый, нетерпеливый, динамичный

9. Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды.

- А. Нормирование
- Б. Контроль
- В. Расформирование
- Г. Работа

10. Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу

- А. Сложность квалификации
- Б. Трудность организации
- В. Проблема исполнения
- Г. Нет верного ответа

11. Интегральная характеристика системы межличностных отношений в группе, отражающая комплекс решающих психологических условий, которые либо обеспечивают, либо препятствуют успешному протеканию процессов групповой динамики и личностного развития – это

12. Резервы повышения эффективности командной работы:

- А. Управление составом: максимальное количество при минимальном уровне развития компетенций
- Б. Управление составом: минимальное количество при максимальной компетенции
- В. Управление функциональными обязанностями
- Г. Перераспределение социальных ролей

13. Совместная целенаправленная работа специалистов, решающих общую задачу на основе интеграции знаний в различных профессиональных областях по правилам, выработанным сообща – это

14. Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других - ...

- А. «Хороший парень»
- Б. Агрессивный
- В. Пассивный
- Г. Подвергавшийся насилию

15. Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности - ...

- А. Интегратор
- Б. Предприниматель

В. Администратор

Г. Исполнитель

16. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это ...

А. Менеджмент

Б. Власть

В. Партнерство

Г. Лидерство

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ проведения: письменный.

Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
УК-3.1. Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	зачтено
	Не способен выработать стратегию командной работы	незачтено
УК-3.2. Организует и корректирует работу команды, в т.ч. на основе коллегиальных решений	Организует и корректирует работу команды, в т.ч. на основе коллегиальных решений	зачтено
	Не способен организовать работу команды	незачтено
УК-3.3. Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде	Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде	зачтено
	Не способен разрешить конфликты и противоречия при деловом общении	незачтено
УК-3.4. Организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках	Организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов	зачтено
	Не способен организовать	незачтено

дискуссии с привлечением оппонентов	с	обучение членов команды и обсуждение результатов работы	
УК-3.5. Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат		Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат	зачтено
		Не способен делегировать полномочия членам команды и распределять поручения	незачтено

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., в университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 100 баллов – «зачтено»;

От 0 до 39 баллов – «незачтено».

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1) Рекомендуемая литература:

а) Основная литература:

1. Чегринцова С. В. Лидерство и командообразование в организации : учеб. пособие / Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО "Тверской государственный университет" ; С. В. Чегринцова. - Тверь : Тверской государственный университет, 2020. – URL : <http://megapro.tversu.ru/megapro/Web/SearchResult/ToPage/1> . – Текст : электронный.

2. Басманова, Н. И. Тренинг командообразования : учебное пособие / Н. И. Басманова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 60 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572170> (дата обращения: 28.12.2021).– Текст : электронный.

3. Звягинцева, О. С. Командная работа и коммуникации : учебное пособие / О. С. Звягинцева. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. – 184 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614102> (дата обращения: 27.12.2021).– Текст : электронный.

4. Поташев, М. О. Правила команды: искусство думать вместе : практическое руководство / М. О. Поташев, П. М. Ершов. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 158 с. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841897> (дата обращения: 27.12.2021). – Режим доступа: по подписке.

б) Дополнительная литература:

1. Авдеев, В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-905554-35-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210075> (дата обращения: 03.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
2. Басманова, Н.И. Тренинг командообразования : учебное пособие : [16+] / Н.И. Басманова ; Технологический университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 60 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572170> (дата обращения: 18.12.2020). – Библиогр.: с. 33-34. – ISBN 978-5-4499-0549-9. – Текст : электронный.
3. Камнева, Е.В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник: [16+] / Е.В. Камнева, Н.С. Пряжников, М.В. Полевая ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 219 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576048> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр.: с. 123 - 131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст : электронный.
4. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 132 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92983.html> (дата обращения: 18.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей. Лицензия: весь срок охраны авторского права.
5. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. - 2-е изд.- Москва : Дашков и К, 2021. - 86 с. - ISBN 978-5-394-04301-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157> (дата обращения: 18.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 18.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование : учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html> (дата обращения: 18.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей. Гарантированный срок размещения в ЭБС до 01.07.2029 (автопродлонгация).

8. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. - 3-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2021. - 172 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449627> (дата обращения: 27.12.2021). – Режим доступа: по подписке.

9. Сандал, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филип Сандал, Алексис Филипс ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838> (дата обращения: 03.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

10. Шервин, Д. Как создать настоящую команду: алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы : [16+] / Д. Шервин, М. Шервин ; ред. В. Ионов ; пер. с англ. А. Сатунина. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 179 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570466> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-2462-1. – Текст : электронный.

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	Бесплатно
Google Chrome	Бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Microsoft office professional 2016	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
OpenOffice 4.1.1	Бесплатно
Qt 5.6.0	Бесплатно
WinDjView 2.0.2	Бесплатно
ИКТС 1.21	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009 г.
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	Бесплатно
Dropbox	Бесплатно
Google Chrome	Бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Microsoft Office профессиональный плюс 2013	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
WinDjView 2.0.2	Бесплатно

СПС ГАРАНТ аэро	Договор №5/2018 от 31.01.2018 г.
ИКТС 1.21	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com;
2. ЭБС «ЮРАЙТ» www.biblio-online.ru;
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/> ;
4. ЭБС IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru/>;
5. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com>;
6. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>
7. ЭБС ТвГУ <http://megapro.tversu.ru/megapro/Web>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы) https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp? ;
9. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>,
10. Wiley Online Library <https://onlinelibrary.wiley.com/>
11. Журналы American Institute of Physics (AIP) <http://aip.scitation.org/> ;
12. Журналы American Chemical Society (ACS) <https://www.acs.org/content/acs/en.html>;
13. Журналы American Physical Society (APS) <https://journals.aps.org/about>
14. Журналы издательства Taylor&Francis <http://tandfonline.com/> ;
15. Патентная база компании QUESTEL- ORBIT <https://www.orbit.com/> ;
16. БД Scopus <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>
17. БД Web of Science http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F5lxbbgjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=
18. Электронная коллекция книг Оксфордского Российского фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tverstate/home.action>
19. Ресурсы издательства Springer Nature <http://link.springer.com/> ;
20. Архивы журналов издательства Oxford University Press <http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
21. Архивы журналов издательства Sage Publication <http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
22. Архивы журналов издательства The Institute of Physics

<http://archive.neicon.ru/xmlui/>,

23. Архивы журналов издательства Nature <http://archive.neicon.ru/xmlui/>,

24. Архивы журналов издательства Annual Reviews

<http://archive.neicon.ru/xmlui/> .

25. Polpred.com Обзор СМИ <http://www.polpred.com/>

26. СПС КонсультантПлюс (в сети ТвГУ);

27. ИПС «Законодательство России» <http://pravo.fso.gov.ru/ips.html>

28. Сводные каталоги фондов российских библиотек АРБИКОН, МАРС

<http://arbicon.ru/>; КОРБИС <http://corbis.tverlib.ru/catalog/> , АС РСК по НТЛ

http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RS

[K&P21, DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=](http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=); ЭКБСОН

<http://www.vlibrary.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>

2. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - www.esomar.org

3. База данных исследовательской компании CRG (CapitalResearchGroup), входящей в холдинг "Names" - www.crg.li

4. Информационно-поисковые системы агентств «Бизнес-карта», ЗАО «АСУ-Импульс», «Российский генеральный регистр производителей товаров и услуг», «Независимые производители товаров и услуг России», «Регистр РАУ-Пресс».

5. Специализированные базы данных «Ценовой мониторинг»

6. База данных «Мировая экономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <http://info.minfin.ru/worldecon.php>

7. Статистическая база данных ЕЭК ООН - http://w3.unecsc.org/PXWeb2015/pxweb/ru/STAT/STAT__20-ME__1-MEOV

8. База данных «Электронные журналы издательства Taylor & Francis (более 1000 наименований)» - Доступ открыт к полным текстам журналов текущего года и всем полным текстам архивных номеров.

9. База статистических данных «Регионы России» Росстата - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156

10. База данных Всемирного Банка - <https://datacatalog.worldbank.org/>

11. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasianmonitor.org/issliedovaniia>

12. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает

- библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>
13. Базы данных Всемирного банка - <https://data.worldbank.org/>
 14. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>
 15. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
 16. База данных Investfunds информационного агентства Cbonds - содержит полные параметры всех акций, торгуемых на биржах России; полные параметры всех российских ПИФов, архив данных по стоимости пая и СЧА большинства фондов России; архив данных по дивидендным выплатам российских акций. Для получения доступа необходимо заполнить форму форму - <http://pro.investfunds.ru/>
 17. Справочная система Главбух –Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
 18. База данных Всемирного банка - Открытые данные - <https://data.worldbank.org/>
 19. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <http://budget.gov.ru/>
 20. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/>
 21. База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» - <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>
 22. Базы данных Международного валютного фонда - <http://www.imf.org/external/russian/index.htm>
 23. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
 24. Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/
 25. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
 26. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
 27. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - bankrot.fedresurs.ru
 28. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - orv.gov.ru
 29. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - www.esomar.org

30. База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» -
<http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. Подготовка к занятиям. В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. Подготовка к промежуточной аттестации. При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного

изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	100
Из них:	
- модульные работы	40
- работа в микрогруппе	60
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 100 баллов – «зачтено»;

От 0 до 39 баллов – «незачтено».

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 229, 233/2, 241 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска.
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			

