

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 02.10.2024 16:28:11
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

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

Утверждаю:
Руководитель ООП
Беденко Н.Н.
«26» июня 2023 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Командообразование

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
Стратегическое и корпоративное управление

Для студентов 1 курса очной формы обучения

Составитель: Чегринцова С.В., к.псх.н., доцент

Тверь, 2023

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является: расширение знаний обучающихся о концептуальных основах «Командообразования» как современной отрасли научных и практикоориентированных знаний, формирование и развитие у обучающихся универсальных и общепрофессиональных компетенций.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. Освоение и расширение знаний обучающихся по командообразованию:

- понятие и особенности командной работы;
- модели командообразования, распределение полномочий и ответственности в команде;
- понятие и виды командных конфликтов;
- особенности принятия коллегиальных решений в условиях командной работы и др.;

2. Формирование способности применять знания в сфере командообразования при организации и руководстве работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

3. Развитие способности применения современных коммуникационных технологий в условиях командной работы при выстраивании социального и профессионального взаимодействия.

4. Развитие навыков принятия управленческих решений в условиях командной работы.

5. Развитие способности руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Командообразование» относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность «Стратегическое и корпоративное управление» в рамках формирования модуля «Модуль 1. Руководитель – лидер. Организационно-управленческий тип задач». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими дисциплинами учебного плана: «Стратегии личностно-профессионального роста», «Теория организации и организационное поведение», «Управление проектами в профессиональной деятельности».

Освоение дисциплины является предшествующим для проведения производственной практики (преддипломной практики), подготовки выпускной квалификационной работы.

3. Объем дисциплины: 2 зачетные единицы, 72 академических часа, в том числе для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 15 часов, практические занятия 15 часов

самостоятельная работа: 42 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
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели
	УК-3.2. Организует и корректирует работу команды, в т.ч. на основе коллегиальных решений
	УК-3.3. Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде
	УК-3.4. Организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов
	УК-3.5. Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке, для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1. Устанавливает контакты и организует общение в соответствии с потребностями совместной деятельности, используя современные коммуникационные технологии
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2. Выстраивает социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп

	УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды для участников межкультурного взаимодействия при личном общении и при выполнении профессиональных задач
ОПК-3 – Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивая их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1. Самостоятельно определяет перечень альтернативных вариантов организационно-управленческих решений
	ОПК-3.2. Критический оценивает предложенные варианты с учетом операционной и организационной эффективности
	ОПК-3.3. Критически оценивает социальную значимость и последствия альтернативных вариантов организационно-управленческих решений
	ОПК-3.4. Самостоятельно осуществляет управленческий выбор с учетом выявленных социальных последствий и рассчитанной операционной и организационной эффективности
	ОПК-3.5. Разрабатывает план реализации мероприятий в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
	ОПК-3.6 Координирует работу команды по реализации мероприятий в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды и вносит необходимые корректирующие поправки
ОПК-4 – Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-	ОПК-4.1. Формулирует на основе выявленных организационных проблем цели и задачи проектной и процессной деятельности, используя современные практики управления
	ОПК-4.2 Разрабатывает план реализации проектов и программ в рамках поставленных целей и задач
	ОПК-4.3 Проявляет лидерские и коммуникативные навыки при организации проектной и процессной деятельности
	ОПК-4.4 Осуществляет контроль и оценку деятельности участников в ходе реализации проектов и программ, вносит необходимые корректировки в план

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения

- по очной форме обучения – экзамен по модулю «Модуль 1. Руководитель-лидер. Организационно-управленческий тип задач», 1 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.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Команда в организации	10	2		2		6	
Тема 2. Модели командообразования	14	2		2		10	
Тема 3. Лидерство в команде	14	3		3		8	
Тема 4. Управление конфликтами в команде	16	4		4		8	
Тема 5. Принятие решений в команде	18	4		4		10	
ИТОГО	72	15	0	15	0	42	

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Команда в организации

Понятие и сущность команды. Признаки и условия создания команд. Принципы формирования высокоэффективных команд. Командные роли и способы овладения командными ролями. Классификация команд.

Командная работа и ее стратегия. Особенности командной работы. Факторы эффективности командной работы. Направления обучения участников команды.

Тема 2. Модели командообразования

Зарубежные и отечественные модели командообразования. Факторы, влияющие на выбор модели командообразования.

«Концепция командных ролей Р.Белбина»: особенности командных ролей и специфика отбора членов команды.

Модель «Колесо команды» Марджерисона-МакКена: типы задач, командные роли и особенности подбора участников команды.

«Модель командных ролей» И.Адизеса. Функции менеджмента и командные роли.

Модель команды К.Новака и М.Геллерта: командные роли и особенности их распределения.

Условия делегирования полномочий и распределения поручений в зарубежных моделях командообразования.

Модель управленческих ролей Т.Базарова: типы задач и командные роли.

Программно-ролевой подход М.Ярошевского: командные роли и требования к личности.

Цели и задачи проектной и процессной деятельности в рамках моделей командообразования. Особенности реализации управленческих функций в разных моделях командообразования.

Тема 3. Лидерство в команде

Понятие и сущность лидерства. Стили поведения лидера в условиях командной работы: автократическое; бюрократическое; деловое; демократическое; обслуживающее; безучастное; проблемно-ориентированное; трансформационное; харизматическое; лидерство, ориентированное на персонал.

Типы лидера в команде и особенности делегирования полномочий. Модели коммуникативного поведения лидера разных типов.

Тема 4. Управление конфликтами в команде

Понятие конфликта и его основные характеристики. Классификация конфликтов. Причины, источники, функции и последствия конфликтов в условиях командной работы. Структура и динамика конфликта в условиях командной работы.

Особенности управления конфликтами в команде. Методы управления конфликтами. Переговоры как способ разрешения командных конфликтов.

Стили поведения членов команды в конфликтной ситуации. Понятие «стиль» и его виды: уклонение, конфронтация, сотрудничество, компромисс, приспособление. Основные характеристики и преимущества стилей. Сотрудничество при преодолении конфликтов.

Тема 5. Принятие решений в команде

Понятие индивидуального и коллегиального решения. Характеристика и этапы принятия индивидуального решения.

Характеристика и этапы принятия коллегиального решения в команде. Психологические эффекты и феномены принятия коллегиального решения в условиях командной работы. Трудности принятия коллегиальных решений.

III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем (в строгом соответствии с разделом II РПД)	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Команда в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 2. Модели командообразования	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 3. Лидерство в команде	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Управление конфликтами в команде	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления
Тема 5. Принятие решений в команде	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

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под командой?
2. Какие признаки команды выделяют?
3. Перечислите условия создания команд.
4. Назовите основные принципы формирования высокоэффективных команд.
5. Что понимается под командными ролями? Какие существуют способы овладения командными ролями?
6. Какие виды команд функционируют в организации?
7. В чем заключается специфика командной работы?
8. Перечислите факторы эффективности командной работы и выбора ее стратегии.

Задание 1

Изучите предложенную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие условия повлияли на решение создания команды и стратегии ее работы?
2. На ваш взгляд, какой вид команды функционирует в организации?

Ситуация «В. САВИЦКИЙ». В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей строительную компанию, две фабрики по производству товаров народного потребления, пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины и предприятия сферы услуг, а также бензоколонки. Он начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого вкладывал в рисковое

производство. Обладая гениальным деловым чутьем, не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он искал новые решения, технологии, рынки сбыта и сферы вложений. В результате стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощностью и возможностями для дальнейшего развития. В настоящее время он разрабатывает стратегию, определяет сферы вложения капитала и др.

У Савицкого есть хорошая команда единомышленников, прошедшая с ним весь его путь: Нестеров – вице-президент с высшим экономическим образованием, Озерова – главный юрист-консультант корпорации, входящая в Совет директоров, Каримовский — начальник службы управления персоналом, член Совета директоров. У Савицкого есть сын Андрей. Это очень перспективный молодой человек 28 лет, который работает с отцом, имеет высшее экономическое образование и разнообразный опыт работы. Его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство, он управляет двумя отелями с ресторанами и бензоколонками. К остальным предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время Савицкий чувствует себя не очень хорошо и решает сдать дела в течение двух лет. Однако он не знает, кого оставить на своем месте, потому что выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Его бизнес обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий. Савицкий хочет оставить после себя функционирующую корпорацию. Поэтому он пригласил группу экспертов провести исследование на предмет возможности реорганизации структуры власти в корпорации. Савицкий стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми он занимался, будут решаться группой людей.

Проводя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее. Во-первых, в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием). Во-вторых, в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти, мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи. В-третьих, на предприятиях работа с людьми ведется несистематично, не сформирован резерв кадров, который можно использовать в подобных ситуациях. Эксперты предложили создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований, маркетинга, отдел по связям с общественностью); провести исследование на предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после

тщательной подготовки занять ключевые позиции на своем предприятии и в центральном офисе, начать подготовку упомянутых менеджеров; провести реорганизацию службы управления персоналом; в помощь Каримовскому следует нанять квалифицированных помощников.

Задание 2

Смоделируйте ситуацию в своей профессиональной деятельности, в которой требуется создание команды. Ответ аргументируйте, ссылаясь на условия создания команд.

Тема 2. Модели командообразования

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под моделью командообразования?
2. Перечислите основные факторы, влияющие на выбор модели командообразования.
3. Опишите основные модели командообразования. В чем заключается специфика распределения ролей и подбора участников?
4. Какие требования предъявляются к личности участников команды в разных моделях?

Практическое задание:

Задание 1

Изучив ситуацию в задании 1, определить наиболее подходящую модель командообразования. Ответ аргументируйте.

Задание 2

Используя методику Р.Белбина, пройдите тестирование и определите командные роли, наиболее подходящие для Вас.

Задание 3

1. Выберите и обоснуйте модель командообразования для решения проблемы в смоделированной ситуации.
2. Определите цели и задачи проектной и процессной деятельности в рамках выбранной модели.
3. Какие управленческие функции будут реализованы в ходе решения задач?
4. Обоснуйте выбор участников Вашей команды из состава обучающихся академической группы, распределив командные роли.
5. Какие методы обучения можно предложить участникам по результатам тестирования?

Тема 3. Лидерство в команде

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под лидерством?

2. Перечислите основные стили поведения лидера в условиях командной работы? В чем заключается особенность поведения лидера при каждом стиле?

3. Какие типы лидера можно встретить в команде?

4. Каковы особенности коммуникативного поведения лидера разных типов?

Практические задания:

Задание 1

Изучив ситуацию в задании 1, определите стиль лидерства и тип лидера. Ответ аргументируйте.

Задание 2

Изучите управленческую ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Какие стили лидерства приемлемы для решения возникшей проблемы?

2. Какие типы лидерства проявляются в указанной ситуации?

3. Опишите особенности коммуникативного поведения лидера.

Ситуация: Мценская центральная клиническая больница (ЦКБ) располагалась в центре города в Орловской области. Главврач ЦКБ Роман Евгеньевич сорока лет возглавлял эту больницу уже 4 года. Начиная с ординатуры Роман Евгеньевич работал в известном Национальном медицинском центре (НМЦ) в г. Москве, к 34-м годам стал руководить отделением в НМЦ, власть и признание были для него важны и ценны. Именно поэтому предложение возглавить ЦКБ в Мценске, которую было решено оснастить инновационным оборудованием по Программе модернизации здравоохранения, Роман Евгеньевич принял, не долго раздумывая. Работа главного врача – это важно и интересно, решил Роман Евгеньевич. Переехав в город Мценск, он принялся за обустройство ЦКБ, хозяином и администратором он действительно был неплохим.

Руководство Министерства здравоохранения не подвело, технику предоставили, больницу переоборудовали, обучили персонал. Все это происходило под руководством Романа Евгеньевича. К моменту наступления нашей истории ЦКБ показали несколько раз по Первому каналу, а также в программе «Вести», когда ее посещал кто-то из правительства, чиновники из Министерства здравоохранения тут тоже были частыми гостями. Роман Евгеньевич был доволен. Люди со всех районов Орловской области, да и всего ЦФО, съезжались к ним на лечение. Главврачи больниц из ближайших городов Орла, Тулы, Новомосковска только мечтали о такой технике, но так оснастить свои больницы не было возможности.

Сотрудники, ранее скептически относившиеся к Роману Евгеньевичу, переведенному «администратору-карьеристу» из Москвы, теперь уважали и ценили его мнение. Врачи ЦКБ были довольны и работой, и условиями, которые создал им Роман Евгеньевич. Зарплаты врачей, учитывая доплаты за

инновационные методы в лечении, сильно отличались от зарплат коллег. Широкая практика позволяла им повышать свою квалификацию и работать на перспективу, быть на «передовой»; клиника по направлению ДМС стала зарабатывать хорошие деньги, которые становились надбавкой врачам «за инновации».

Роман Евгеньевич прислушивался к мнению своих сотрудников, но ключевые управленческие решения всегда принимал сам. Не всегда с ними были согласны, но глобальных конфликтов в коллективе не возникало. Кто был категорически против изменений, давно покинули больницу, Роман Евгеньевич приложил к этому усилия в начале своей работы.

Этим утром Роман Евгеньевич собрал заведующих отделениями на еженедельную планерку для решения административных вопросов: нужно утвердить график отпусков на следующий год, разобрать жалобу больного и обсудить проведение стажировок для врачей из Финляндии. В программу стажировки входило ознакомление с рабочими процессами и инновационными методиками, применяемыми в ЦКБ, участие в ежедневном обходе врачей. Финских врачей из маленького города Сааремаа больше всего интересовали вопросы технологических особенностей инновационного оборудования, а также повышение качества раннего диагностирования заболеваний.

Поскольку в Финляндии практически все жители хорошо говорят на английском языке, то для врачей, приезжающих на стажировку, общение на английском языке не вызывало сложностей. Однако для врачей ЦКБ английский язык был барьером в общении с коллегами. Роман Евгеньевич в свое время окончил школу с углубленным изучением английского языка и практиковал язык при любой возможности. Выход был найден. Все его заведующие отделениями рассказывают про инновационные методики и технологии на русском языке, а он переводит информацию иностранцам. Ему не сложно, но тут Роман Евгеньевич задумался, а как это выглядит со стороны, осознав всю величину «трагедии».

На планерке, заканчивая рассказ про стажировку, он сказал своим сотрудникам: «Уважаемые коллеги! Прошу вас подготовить выступление, включить в него презентацию своего отделения и вопросы технологических особенностей инновационного оборудования на английском языке. Если вам сложно бегло говорить, то сначала напишите выступление на английском, а потом просто выучите его. Прошу вас подготовить первый вариант ваших переведенных выступлений, показать его мне, чтобы я исправил ошибки, а потом эту речь выучить до конца этой недели». На этой фразе народ заволновался.

Особенно активно выступал против Петр Петрович. «А если будут задавать вопросы? А какое у меня произношение!!!» – с возмущением в голосе проговорил он. «Если будут задавать вопросы, я вам буду переводить», – стал спокойно отвечать Роман Евгеньевич. «Это несерьезно. Не знаем – так не знаем!!! Зачем пыль в глаза пускать? Я не собираюсь участвовать в этой профанации!!!» – ответил Петр Петрович. «Я не хочу

выглядеть как министр спорта Мутко: «"Лет ми спик фром май харт"» – пробурчал Петр Петрович, чтобы все слышали, и закатил глаза.

К концу недели подготовили текст на английском только 3 из 8 заведующих, один из этих трех сотрудников выучил. Роман Евгеньевич наседавал на своих подчиненных: «Если к понедельнику вы не подготовите текст, забудьте о надбавках за инновации!!!», – грозно вещал он. Поднажав еще на своих подчиненных, Роман Евгеньевич добился того, что к стажировке финнов только Петр Петрович не выступал на английском, остальные заведующие отделениями, кто-то сносно, а кто-то не очень уверенно, пробормотали свой текст. Роман Евгеньевич отвечал на возникающие у финнов вопросы. За 3-й квартал Петр Петрович не получил надбавку за инновационные методы, а это составляло 15% от его дохода.

Задание 3

1. Распределите полномочия в смоделированной ситуации. Ответ аргументируйте.
2. Обоснуйте выбор коммуникативных технологий взаимодействия в условиях командной работы.

Тема 4. Управление конфликтами в команде

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под конфликтом? Перечислите его основные характеристики.
2. Какие виды конфликтов возникают в условиях командной работы?
3. Перечислите основные причины и источники конфликтов в команде.
4. Назовите основные функции и последствия конфликтов в условиях командной работы.
5. Опишите основные элементы конфликта в условиях командной работы. Назовите основные этапы развития конфликта в команде.
6. В чем заключаются особенности управления конфликтами в команде.
7. Раскройте содержание основных методов управления конфликтами.
8. Опишите основные стили поведения членов команды в конфликтной ситуации.

Практическое задание:

Задание 1

Изучите ситуацию, определите причины, функции и последствия конфликта.

Ситуация 1. В отделе вспыхнула ссора, переросшая в острый эмоциональный конфликт. Один из сотрудников назвал другого специалиста с инженерно-экономическим образованием и большим стажем работы – «халтурщиком». При этом он имел в виду, что специалист был не доволен

своим высоким окладом и постоянно озабочен приработками на стороне. К тому же часто перекалывал свои обязанности на коллег. Сотрудники отдела оказали поддержку возмутителю. В итоге руководство фирмы вынуждено было перевести специалиста на другую работу.

Задание 2

Изучите ситуации, определите структуру и динамику конфликта. Предложите метод управления конфликтом.

Ситуация 1. В отделе по разработке компьютерных программ компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике». В коллективе отдела есть неформальный лидер — И.И. Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник И.Е. Сеницын — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным и Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист. После такого совещания Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще семь человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

Задание 3

В смоделированной ситуации спрогнозируйте вероятность возникновения различных видов конфликтов в условиях командной работы и предложите методы управления.

Тема 5. Принятие решений в команде

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под индивидуальным и коллегиальным решением?
2. Назовите основные характеристики принятия индивидуального и коллегиального решения.
3. Опишите этапы принятия индивидуального и коллегиального решения в команде.
4. Перечислите основные психологические эффекты и феномены принятия коллегиального решения в условиях командной работы.
5. С какими трудностями сталкиваются участники команды при принятии коллегиальных решений?

Практические задания:

Задание 1

1. Примите индивидуальное управленческое решение в смоделированной ситуации.
2. Организуйте процесс принятия коллегиального решения и опишите психологические эффекты и феномены принятия коллегиального решения, которые могут возникнуть в условиях командной работы в смоделированной ситуации.

Шкала оценки выполнения заданий:

- Задание полностью соответствует условиям – «отлично».
- Задание в целом соответствует условиям, но отдельные термины не обоснованы – «хорошо».
- Задание частично соответствует условиям – «удовлетворительно».
- Задание не соответствует условиям – «неудовлетворительно».

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. Психологическая атмосфера, отражающая ежедневный настрой участников команды, отражает _____ уровень социально-психологического климата.

5. 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

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

7. К особенностям модели «Колесо команды» Марджерисона-Маккена относятся:

- А. Поведение – основа выделения командных ролей
- Б. Функции – основа выделения командных ролей
- В. Учет индивидуальных особенностей личности
- Г. Отсутствие возможности перераспределения ролей

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

9. 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

10. К особенностям модели управленческих ролей Т. Базарова относятся:

- А. Ориентация на виды деятельности и личностный потенциал
- Б. Ориентация на типы задач и личностный потенциал
- В. Ориентация на виды деятельности и типы задач
- Г. Ориентация на виды деятельности, на типы задач и личностный потенциал

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. К условиям создания команды относятся:

- А. Наличие конфликта заинтересованных групп
- Б. Низкая степень сопротивления организационным изменениям
- В. Реализация организацией нескольких стратегий
- Г. Высокая степень определенности

13. 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

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

15. В модели командных ролей Р.Белбина активные действия совершают представители следующих ролей:

- А. Ведущий
- Б. Контролер
- В. Мотиватор
- Г. Генератор идей

16. К основным трудностям при овладении личностью социальными ролями относятся:

- А. Наличие ролевого конфликта

- Б. Наличие психологической готовности
- В. Ролевая определенность
- Г. Ролевая недогрузка

17. Определите соответствие задач, командных ролей и требований к личности в модели «Колесо команды»:

Тип задач	Командная роль	Требования
Консультирование	Новатор-разработчик	Склонность к проектной деятельности
Новаторство	Специалист по оценке и развитию	Практичность, выдержка, рациональность, выносливость
Стимулирование	Координатор-организатор	Коммуникабельность
Развитие	Докладчик-консультант	Нестандартность мышления, готовность слушать
Организация	Исследователь промоутер	Решительность, целеустремленность, сосредоточенность
Производство	Специалист по производству и доработке	Предприимчивость, энергичность
Контроль	Любая роль	Твердость принципов, устойчивость ценностей, аналитичность
Поддержание	Инспектор-контролер	Активное слушание, коммуникабельность, развитие
Связь	Специалист по поддержанию достигнутого уровня	Аналитическое мышление

18. К особенностям модели команды К. Новака и М. Геллерта относятся:

- А. Возможность совмещения командных ролей
- Б. Отсутствие возможности совмещения ролей
- В. Наличие конфликтов между носителями разных ролей
- Г. Ориентация на продуктивные ролевые аспекты

19. К основным чертам конфликта относятся:

- А. явление неосознанное
- Б. явление вездесущее
- В. явление прогнозируемое и подверженное регулированию

20. Объективно существующая или воображаемая проблема, которая подлежит решению – это _____

21. Внутриличностный конфликт имеет следующие формы:

- А. мотивационный
- Б. адаптационный
- В. эмоциональный

22. Конфликт, возникающий из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей, называется:

- А. объективный
- Б. организационный
- В. субъективный

23. Функциями конфликта относятся:

- А. функция преобразования межличностных и межгрупповых отношений
- Б. стабилизирующая
- В. информационная

24. Конфликт непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем, поэтому это явление:

- А. широко распространенное
- Б. осознанное
- В. социальное

25. Завершение конфликта по доброй воле оппонентов, достижение ими совместно найденного решения по проблеме называется _____

26. Предпосылками возникновения межличностных конфликтов выступают:

- А. несовпадение в рассуждениях людей и в видении проблемы
- Б. объективная предрасположенность конфликта
- В. особенности восприятия

27. Основными причинами организационных конфликтов выступают:

- А. взаимозаменяемость задач
- Б. распределение ресурсов
- В. взаимозависимость задач

28. Характеристика душевного состояния людей, объединенных в группу, преобладающих в коллективе настроений, степени удовлетворенности совместным делом:

- А. нравственный климат
- Б. социально-психологический климат
- В. психологическая атмосфера

29. Разрушительный конфликт, приводящий к негативным для организации и ее участников последствиям – _____

30. Процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, называется:

- А. урегулирование конфликта
- Б. управление конфликтом
- В. разрешение конфликта

31. К методам управления конфликтами относятся следующие:

- А. структурные
- Б. межличностные
- В. профилактические

32. К внутриличностным методам управления конфликтами относятся:

- А. создание обоснованных систем вознаграждения
- Б. метод принуждения
- В. уточнение общеорганизационных целей

33. Переговоры как процесс взаимосогласованных действий сторон урегулирования конфликта с целью установления меры соответствия и несоответствия их позиций выполняют следующие функции:

- А. управляющую
- Б. регулирующую
- В. контролирующую

34. В случае, если источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами, субъект может выбрать стиль:

- А. конфронтации
- Б. уклонения
- В. приспособления

35. Для конфликта организационного характера по иерархической вертикали наиболее подходящим является следующий стиль:

- А. приспособление
- Б. сотрудничество
- В. компромисс

Шкала оценки тестов:

- 75% правильных ответов –отлично.
- 65% правильных ответов –хорошо.
- 55% правильных ответов –удовлетворительно.
- Менее 50% правильных ответов –неудовлетворительно.

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1) Рекомендуемая литература:

а) Основная литература:

1. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник / В. И. Корниенко. — Москва : Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204> (дата обращения: 17.11.2023).

б) Дополнительная литература:

2. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учеб. пособие / Ю. Б. Надточий. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2023. - 258 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082714> (дата обращения: 17.11.2023).

3. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.] ; под ред. Е. В. Камневой. - Москва : Прометей, 2021. - 216 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2124895> (дата обращения: 17.11.2023).

2) Программное обеспечение

Google Chrome	бесплатное ПО
Яндекс Браузер	бесплатное ПО
Kaspersky Endpoint Security 10	акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE	бесплатное ПО
ОС Linux Ubuntu	бесплатное ПО

Сведения об оборудованных учебных кабинетах https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study_rooms.html

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

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>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. 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
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

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.

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 № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, ПК.
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.	Все разделы РПД	Актуализация информации	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 22.04.2024 г.