



## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины (или модуля)**

Целью освоения дисциплины является: получение студентами базовых знаний в области социального взаимодействия в условиях командной работы, формирование универсальных компетенций.

Задачами освоения дисциплины являются:

- Формирование теоретических знаний в сфере социального взаимодействия в условиях командной работы, в т.ч.: сущности, целей и принципов социального взаимодействия в командной работе; определение роли в команде; особенности коммуникаций в условиях командной работы; командные нормы и правила и др.;
- Формирование универсальных компетенций, отражающих способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, а также способность реализовать свою роль в команде и осуществлять социальное взаимодействие.

### **3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП**

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинг»

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Организационное поведение», «Стратегии личностно-профессионального развития», «Разработка управленческих решений» и др.

Освоение дисциплины «Социальное взаимодействие в командной работе» в качестве предшествующей необходимо для учебной практики, а также для написания выпускной квалификационной работы.

**3. Объем дисциплины (или модуля):** 5 зачетных единицы, 180 академических часов, в том числе:

**для очной формы обучения:**

контактная аудиторная работа: лекции 34 часа, практические занятия 34 часа;

самостоятельная работа: 85 часов, контроль 27 часов.

#### 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
УК- 2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК – 2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними
	УК- 2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
	УК -2.3 Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм
	УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
	УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников
	УК – 3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого
	УК – 3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели
	УК-3.5 Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат

#### 5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения –

- очная форма обучения - экзамен, 3 семестр.

#### 6. Язык преподавания: русский.

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

**1. 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. Особенности социального взаимодействие	32	6		6		20	
Тема 2. Команда как тип социальной группы в организации.	18	4		4		10	
Тема 3. Социальные роли в команде.	34	6		6		22	
Тема 4. Особенности организации командной работы	34	6		6		22	
Тема 5. Особенности взаимодействия в команде.	38	8		8		22	
Тема 6. Лидерство в команде.	24	4		4		16	
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>112(27)</b>	

## **Содержание разделов и тем по дисциплине**

### **Тема 1. Особенности социального взаимодействия**

Социальное взаимодействие: понятие и сущность. Теория взаимодействия Г. Зиммеля. Формы социального взаимодействия. Роль социального взаимодействия в формировании «социального пространства, полей и капиталов» (П. Бурдьё) и конструировании социальной реальности (П. Бергер). Виды социального взаимодействия. Теория социального обмена Дж. Хоманса и П. Блау.

Понятие социальных связей и отношений. Классификация социальных связей. Классификация социальных отношений. Экономические и коммуникативные теории социальных связей и отношений (К.Маркс, Н. Луман). Социальные связи и отношения в эпоху научно-технической революции.

### **Тема 2. Команда как тип социальной группы в организации**

Команда: понятие, сущность, основные признаки. Условия создания команд. Классификация команд в организации. Преимущества и недостатки командной работы. Командные нормы и правила.

Процесс и модели командообразования. Этапы развития команды.

### **Тема 3. Социальные роли в команде**

Понятие командной роли. Классификация командных ролей. Командные роли Р.Белбина и особенности моделей поведения участников. Способы распределения командных ролей. Ролевые конфликты в команде и управление поведением участников.

### **Тема 4. Особенности организации командной работы**

Организация работы команды. Условия успешного функционирования команды. 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 и показатели эффективности командной работы. Резервы повышения эффективности. Основные риски, препятствующие эффективному развитию команды и способы их преодоления. Мониторинг эффективности команды.

Понятие «командный потенциал». Виды командного потенциала (потенциал командного интеллекта, потенциал взаимодействия и потенциал развития). Консалтинг как способ определения потенциала команды и направления ее дальнейшего развития. Модель развития командного потенциала А.Филиппса и Ф. Сандала. Коучинг как инструмент развития членов команды.

### Тема 5. Особенности взаимодействия в команде

Особенности индивидуального развития членов команды. Слаженность командного взаимодействия. Проблема интеграции новых членов в команду. Коммуникационные сети в команде. Стратегии поведения в команде.

Межличностные связи и отношения в команде. Социально-психологический климат в команде. Повседневное взаимодействие в команде. Социометрическое исследование как способ диагностики плотности внутрикомандных связей. Формальные и неформальные отношения. Этические рамки командного взаимодействия.

Механизмы эффективной координации совместной деятельности членов команды по достижению общей цели.

Внутригрупповые и внутрикомандные конфликты: понятие, виды, причины и источники. Методы управления конфликтами в команде.

### Тема 6. Лидерство в команде

Понятия «лидер» и «лидерство». Основные теории лидерства (теории личностных качеств, бихевиористские теории, ситуационные теории, системные теории). Основные характеристики и типы лидера в команде. Роли лидера в команде.

## III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем (в строгом соответствии с разделом II РПД)	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Особенности социального взаимодействия	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) Метод кейс-технологий Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Команда как тип социальной группы в организации.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Технология критического мышления
Тема 3. Социальные роли в команде.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития

		критического мышления Методы группового решения творческих задач Кейс-технологии
Тема 4. Особенности организации командной работы	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод контрольных вопросов Дискуссионные технологии
Тема 5. Особенности взаимодействия в команде.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Проектные технологии Информационные (цифровые) технологии
Тема 6. Лидерство в команде.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Методы группового решения творческих задач

#### **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 Социальное взаимодействие.**

##### *Контрольные вопросы*

- 1) В чем состоит сущность социального взаимодействия?
- 2) Каковы основные положения теории социального взаимодействия Г. Зиммеля?
- 3) Как, по мнению П. Бурдьё, социальное взаимодействие обеспечивает структурирование социального пространства?
- 4) Какова, по мнению П. Бергера, роль социального взаимодействия в конструировании социальной реальности?
- 5) Какие виды социального взаимодействия принято выделять в научной литературе?
- 6) Охарактеризуйте основные положения теории социального обмена Хомманса и Блау
- 7) Что понимается под «социальными связями» и «социальными отношениями»?
- 8) Каковы основные критерии классификации социальных связей?
- 9) Какие виды социальных связей вы знаете?

## *Практические задания*

### Задание 1.

Проведите сравнительный анализ социальных связей и социальных отношений.

### Задание 2

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?

## **Тема 2. Команда как тип социальной группы в организации**

### *Контрольные вопросы:*

- 1) Как понимается в управленческой литературе термин «команда»?
- 2) Каковы основные признаки команды?
- 3) Какие преимущества и недостатки работы в команде вы знаете?
- 4) Перечислите условия создания команд в организации.
- 5) Назовите основные этапы создания команды.
- 6) Какие модели командообразования вы знаете?

## *Практические задания*

### Задание 1

Проведите сравнительный анализ разных видов команд в организации.

## Задание 2

### *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 3. Социальные роли в команде**

*Контрольные вопросы:*

- 1) Что понимается под командными ролями?
- 2) Какие подходы к выделению командных ролей вы знаете?
- 3) В чем заключаются особенности поведения участника, реализующего разные роли?
- 4) Что такое ролевой конфликт? Каковы его причины?

*Практические задания:*

Задание 1

Проведите сравнительный анализ подходов к выделению командных ролей в организации.

Задание 2

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...»);
- 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 непосредствен 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 5. Особенности организации командной работы**

### *Контрольные вопросы*

- 1) Какие варианты организации работы команды существуют?
- 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?
- 7) Перечислите основные критерии и показатели эффективности работы команды.
- 8) Назовите резервы повышения эффективности работы команды.

### *Практические задания*

#### **Задание 1**

**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 недостает 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 удается 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

Результаты ответов	A	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 - 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

<b>Индивидуальное членство</b>	<b>Решение задачи</b>	<b>Командное взаимодействие</b>	<b>Внешние условия</b>
1.	1.	1.	1.
2. и т.д.	2. и т.д.	2. и т.д.	2. и т.д.

### Задание 3

## Тема 5. Особенности взаимодействия в команде

*Контрольные вопросы:*

- 1) Опишите основные процессы жизнедеятельности в команде.
- 2) В чем состоят особенности индивидуального развития членов команды?
- 3) Чем определяется слаженность командного взаимодействия?
- 4) Охарактеризуйте проблемы, возникающие в команде в связи с изменением климата социального взаимодействия.
- 5) Какие вызовы создает необходимость интеграции в команду новых членов?
- 6) Назовите основные причины внутрикомандных конфликтов?
- 7) Какие методы управления конфликтами в команде вы знаете?

*Практические задания*

### 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.**

#### Задание 2

Определите потенциальный конфликт внутри вашей команды. Предложите методы его профилактики и разрешения.

#### Задание 3

**Цель деловой игры:** дать возможность наблюдать в группе процессы, происходящие при обсуждении и принятии коллективного решения, определения роли в команде.

Время проведения 30 минут.

#### **Порядок проведения**

1. Предложите участникам игры выбрать себе профессию: врач, инженер, учитель, художник, и т.д. Одного студента попросите быть наблюдателем.

2. Всем участникам игры предлагается представить, что они оказались членами одного экипажа на воздушном шаре. Шар начинает падать и остаётся совсем немного до того момента, когда он упадёт в море. Чтобы этого не произошло, кто-то должен выпрыгнуть из корзины. Парашютов и спасательных жилетов на .... меньше, чем членов экипажа.

3. Команда должна принять решение о том, кто прыгнет из корзины, исходя из того, кто из них будет менее полезен, если воздушный шар приземлится на необитаемый остров.

4. После завершения дискуссии происходит оценка работы группы: эксперт докладывает свои наблюдения о ходе дискуссии: использование веских доводов, аргументов в защиту «своей профессии», умение выслушать друг друга, «авторитарные манеры» и т.д.

5. Далее ситуация повторяется: шар вновь снижается, кто-то должен выпрыгнуть. И так повторяется, пока на воздушном шаре останется 2 человека.

Анализ игры.

**Комментарии к игре** Данное упражнение «проигрывает ситуацию», с которой сталкивается менеджер любого уровня во время сокращения штата.

#### **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.

#### **Задание 4**

1	Наша команда сама может разрешать внутренние и внешние конфликты	0	0,5	1
2	Наши роли гибко меняются под новые цели и задачи	0	0,5	1
3	Члены нашей команды искренне стремятся к быстрому и эффективному решению рабочих вопросов	0	0,5	1
4	Участники команды слышат и понимают друг друга	0	0,5	1
5	У нас налажена эффективная коммуникация с другими рабочими группами	0	0,5	1
6	Мы получаем командное вознаграждение за нашу эффективную работу	0	0,5	1
7	Члены нашей команды ценят, хотят получать и дают друг другу конструктивную обратную связь	0	0,5	1

8	Члены команды приходят друг другу на выручку в сложных ситуациях	0	0,5	1
9	У нашей команды существует система надлежащего контроля за собственными действиями	0	0,5	1
10	Наши роли, взаимоотношения и структура команды абсолютно ясны для всех	0	0,5	1
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 – Разобренная 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.

### **Тема 6. Лидерство в команде**

#### ***Контрольные вопросы:***

- 1) Как в научной литературе определяются понятия «лидер» и «лидерство»?
- 2) Охарактеризуйте основные теории лидерства
- 3) Опишите основные характеристики и качества лидера в команде

- 4) Что подразумевает выражение «бремя лидерства»?
- 5) Какова роль лидера в команде?
- 6) Охарактеризуйте основные модели лидерства
- 7) Как отличаются по своему статусу и выполняемым функциям формальные и неформальные лидеры?

#### *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 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

#### ***Образец контрольного теста***

1) Назовите теорию лидерства, в основе которой лежит идея, что лидер рождается с врожденными необъяснимыми, а для простых людей и непостижимыми, навыками и умениями...

- a) Теория влияния
- b) Теория личностных качеств
- c) Теория великого человека
- d) Поведенческая теория

2) Назовите главное различие между авторитарным, демократическим и нейтральным стилями руководства по типологии Курта Левина.

- a) Методы управления
- b) Способ контроля
- c) Характер принятия решения
- d) Стиль поведения лидера

3) Перечислите составляющие эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни в соответствии с теорией эмоционального лидерства.

- a) Самосознание, самоконтроль, мотивация, эмпатия, социальные навыки
- b) Самосознание, харизма, мотивация, чувственность, социальные навыки

- c) Психологическая ловкость и творчество, самоконтроль, познание, социальные навыки
- d) Эмоциональная устойчивость, мотивация, эмпатия, самосознание, социальные навыки
- 4) Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты - это
- a) Рабочая группа
- b) Общество
- c) Команда
- d) Коллектив
- 5) Перечислите этапы жизненного цикла команды.
- a) Формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование
- b) Формирование, шторм, нормирование, работа
- c) Становление, работа, контроль, расформирование
- d) Становление, работа, контроль, упадок, расформирование
- 6) Развивать потенциал членов команды; поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании; проводить политику открытости – задачи руководителя на этапе ... жизненного цикла команды.
- a) Нормирование
- b) Контроль
- c) Расформирование
- d) Работа
- 7) В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это
- a) Вдохновитель команды
- b) Мотиватор
- c) Генератор идей
- d) Исполнитель
- 8) По мнению Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли:
- a) Вдохновитель, контролер, специалист, генератор
- b) Производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор
- c) Генератор, исследователь, исполнитель, контролер
- d) Аналитик, мотиватор, администратор, интегратор
- 9) Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия?
- a) Сговорчивость
- b) Сотрудничество
- c) Уклонение
- d) Компромисс
- 10) Поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу

- a) Сложность квалификации
  - b) Трудность организации
  - c) Проблема исполнения
  - d) Нет верного ответа
- 11) Перечислите конкретные типы проблем личного характера.
- a) Проблема выбора цели, самовосприятия, адаптации
  - b) Проблема адаптации, депрессия, токсикомания
  - c) Проблема самоощущения, самовосприятия, личной идентичности
  - d) Проблема индукции, идентичности, адаптации
- 12) Назовите основные шаги разрешения конфликта.
- a) Определение источника конфликта, выбор стратегии, организация коммуникации
  - b) Выявление целей конфликтующих, определение методики разрешения, контроль исполнения
  - c) Сбор информации, принятие решения, коммуникационное обеспечение
  - d) Нет верного ответа
- 13) Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других - ...
- a) «Хороший парень»
  - b) Агрессивный
  - c) Пассивный
  - d) Подвергавшийся насилию
- 14) Член команды, который способен слушать других и стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности - ...
- a) Интегратор
  - b) Предприниматель
  - c) Администратор
  - d) Исполнитель
- 15) 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 ...
- a) Менеджмент
  - b) Власть
  - c) Партнерство
  - d) Лидерство

**Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**  
**Типовые контрольные задания**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
---	---

УК- 2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК – 2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними
	УК- 2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
	УК -2.3 Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм
	УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
	УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников
	УК – 3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого
	УК – 3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели
	УК-3.5 Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ проведения способы проведения: письменный.

Вопросы:

1. Социальное взаимодействие – понятие и сущность.
2. Теория взаимодействия Г. Зиммеля.
3. Формы с и виды социального взаимодействия.
4. Теория социального обмена Дж. Хоманса и П. Блау.
5. Социальные связи и отношения как продукты социального взаимодействия.
6. Виды социальных связей.
7. Виды социальных отношений.
8. Команда: понятие, сущность, основные характеристики.
9. Теория командной работы Р. Дафта.
10. Системообразующие принципы командной работы.
11. Преимущества и недостатки командной работы.
12. «Идеологический» и «классический» подход к командообразованию.
13. Стратегии формирования команд.
14. Принципы подбора сотрудников в команду.

15. Распределение ролей в команде.
16. Целенаправленное создание команды.
17. Организация работы команды.
18. Условия успешного функционирования команды.
19. Лифты внутрикомандной мобильности.
20. Основные социальные статусы и роли в командах.
21. Формы управления и формы стимулирования членов команды.
22. Основное содержание работы руководителя команды.
23. Планирование деятельности команды.
24. Критерии эффективности команды.
25. Критерии классификации команд и их виды.
26. Этапы развития команды.
27. Основные процессы жизнедеятельности команды.
28. Особенности индивидуального развития членов команды.
29. Вызовы, связанные с изменением климата социального взаимодействия.
30. Проблема интеграции новых членов в команду.
31. Понятия «лидер» и «лидерство».
32. Основные теории лидерства
33. Основные характеристики и качества лидера в команде.
34. Основные типы лидеров.
35. Основные модели лидерства.
36. Стили лидерства.
37. Роли лидера в команде.
38. Формальные и неформальные лидеры команды.
39. Социально-психологический климат в команде.
40. Социометрическое исследование.
41. Внутрикомандные нормы.
42. Контрактное и диффузное взаимодействие.
43. Формальные и неформальные отношения.
44. Этические рамки командного взаимодействия.
45. Сотрудничество и конкуренция между членами команды.
46. Солидарность и конфликты в командах.
47. Прогрессивный и регрессивный подходы к внутрикомандному конфликту.
48. Источники внутрикомандных конфликтов.
49. Стили и методы урегулирования внутрикомандных конфликтов.
50. Основные показатели эффективности командной работы.
51. Основные риски, препятствующие эффективному развитию команды.
52. Понятие «мониторинг эффективности команды» и его формы.
53. Мониторинг личной эффективности лидера команды.
54. Мониторинг эффективности команды в целом.
55. Мероприятия по повышению эффективности команды.
56. Командный потенциал: понятие, сущность и основные характеристики.

57. Виды командного потенциала.
58. Развитие команды (Модель Такмена).
59. Консалтинг как способ определения потенциала команды.
60. Коучинг как инструмент развития команды.

### Типовое задание

Изучите ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Выявите круг вопросов, необходимых для решения и предложите альтернативные варианты.
2. Определите свою роль в команде и опишите особенности социального взаимодействия при решении поставленных задач.
3. Какие командные нормы и правила необходимо соблюдать, чтобы добиться поставленной цели.

*Ситуация 1.* Вы – лидер в своей команде на протяжении многих лет. Но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша помощь и поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

*Ситуация 2.* Вы – начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобами на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки.

### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
УК – 2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними	Успешно определяет круг задач в рамках поставленной цели и связь между ними	4
	Преимущественно правильно определяет круг задач в рамках поставленной цели, но иногда не осознает связи между ними	3
	Старается определить круг задач, но чаще всего не осознает связи между ними	2
	Не способен определить круг задач в рамках поставленной цели	0
УК- 2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта	Успешно предлагает способы решения поставленных задач, правильно оценивает их с точки зрения соответствия цели проекта	4
	В основном правильно предлагает способы решения поставленных задач, но не всегда адекватно оценивает их с точки зрения соответствия цели проекта	3
	Старается предложить способы решения поставленных задач, но испытывает трудности при попытке оценить их с точки зрения соответствия цели	2

	проекта	
	Не способен предложить способы решения поставленных задач и не связывает их с целями проекта	0
УК -2.3 Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм	Успешно планирует решение задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений действующих правовых норм.	4
	Преимущественно правильно выстраивает планы по решению задач в зоне своей ответственности, но может не учесть ряд имеющихся ограничений со стороны имеющихся ресурсов или действующих правовых норм	3
	Старается спланировать решение задач в зоне своей ответственности, но имеет слабое представление об ограничениях, налагаемых ресурсной базой и действующими правовыми нормами	2
	Не способен спланировать решение задач в зоне своей ответственности, не имеет представления об имеющихся ограничениях	0
УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач	Успешно решает задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости правильно корректирует способы решения задач.	3
	В основном правильно решает задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, но может допускать ошибки при необходимости скорректировать способы решения задач.	2
	Старается решать задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, но испытывает серьезные трудности при необходимости скорректировать способы решения задач	1
	Не способен решать задачи в зоне своей ответственности и не в состоянии корректировать способы решения задач при возникновении новых условий.	0
УК – 3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Правильно определяет свою роль в команде, успешно выстраивая стратегию взаимодействия для достижения поставленной цели	5
	Преимущественно адекватно определяет свою роль в команде, исходя в основном из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	4-3
	Пытается определить свою роль в команде, затрудняется выстроить стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	2-1
	Не способен определить свою роль в команде, не выстраивает стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	0
УК-3.2 При	В полном объеме учитывает особенности поведения и	5

реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников	интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	
	Способен достаточно адекватно учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	4-3
	Старается, но не всегда способен учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	2-1
	Не способен учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	0
УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	Правильно анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, успешно выстраивает продуктивное взаимодействие с другими участниками	5
	В основном правильно анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, выстраивает преимущественно продуктивное взаимодействие с другими участниками	4-3
	Старается анализировать возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, эпизодически выстраивает продуктивное взаимодействие с другими участниками	2-1
	Не способен проанализировать возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, не способен выстроить продуктивного взаимодействия с другими участниками	0
УК-3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	Систематически успешно осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; правильно оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	5
	В основном успешно осуществляет обмен информацией и знаниями с членами команды; чаще всего правильно оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	4-3
	Старается осуществлять обмен информацией с членами команды; допускает ошибки в оценке идей других членов команды для достижения поставленной цели	2-1
	Не обменивается информацией с другими членами команды; игнорирует идеи других членов команды по поводу достижения поставленной цели	0
УК-3.5 Соблюдает	Неукоснительно соблюдает нормы и правила	5

нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат	командной работы; с готовностью берет на себя ответственность за результат	
	В основном соблюдает нормы и установленные правила командной работы; в основном готов нести личную ответственность за результат	4-3
	Старается соблюдать основные нормы и правила командной работы; эпизодически проявляет готовность нести ответственность за результат	2-1
	Не соблюдает норм и установленных правил командной работы; избегает ответственности за результат	0

## V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 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: 11.12.2023).

### б) Дополнительная литература:

1. 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: 11.12.2023).

2. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учеб.-метод. пособие / Ю. Б. Надточий. - 2-е изд.- Москва : Дашков и К, 2021. - 86 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157> (дата обращения: 11.12.2023).

3. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник / под ред. Е. В. Камневой. - Москва : Прометей, 2021. - 216 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2124895> (дата обращения: 11.12.2023).

4. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/515756> (дата обращения: 11.12.2023).

### 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](https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study_rooms.html)

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](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/](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](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) - [ogv.gov.ru](http://ogv.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 и промежуточного 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. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

### **Требования к рейтинг-контролю**

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ от 29 июня 2022 г.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы в семестре, оканчиваемом экзаменом:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60
текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

## **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 № 301, 308, 319 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, ПК, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 305, 315, 317, 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
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.

Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	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 практики	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.	Титульный лист и 4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 29.08.2023 г.
2.	4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 22.04.2024 г.
3.	2-13 разделы	Актуализация информации	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 28.04.2025 г.