

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 11.06.2024 13:42:56  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

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

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Чегринцова С.В.  
«20» марта 2024 г.  
управления  
университет

Рабочая программа дисциплины (модуля) (с аннотацией)  
Социальное взаимодействие в командной работе

Направление подготовки  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки  
Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 3 курса очной формы обучения  
3 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: ст.преподаватель Д. Ю. Бородин

Тверь, 2024

## **I. Аннотация**

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

Целью освоения дисциплины (модуля) является: получение студентами базовых знаний в области социального взаимодействия в условиях работы в команде, наработка практических навыков выстраивания связей и отношений, совершенствования организации групповых и индивидуальных усилий для достижения поставленной цели и получение навыков оценки эффективности совместной (командной) работы с другими учащимися в учебных ситуациях.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области формирования командообразования в современной организации и практических навыков планирования и организации командной работы, обеспечивающих повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, за счет чего возможно создание и усиление конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Задачами освоения дисциплины являются:

- овладение знаниями сущности, целей и принципов социального взаимодействия в командной работе,
- понимание места и взаимосвязи управления командной работой со стратегией управления предприятием, целью и задачами организации
- овладение знаниями способов развития творческой инициативы работников,
- формирование умений строить стратегию развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия,
- овладения знаниями и навыками применения методов мотивации и стимулирования работников,
- овладение знаниями и навыками командообразования в соответствующих подразделениях,
- овладение навыками плановой работы в области планирования численности и структуры команд, производительности труда, планирования фонда заработной платы,
- овладение навыками разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности команд и раскрытия их потенциала.

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

Дисциплина относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Основы теории управления», «Социология»,

«Корпоративная и социальная ответственность», «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Экономика и социология труда», «Управление социальным развитием персонала», и позволяет более глубоко переосмыслить знания и развить навыки, полученные при освоении дисциплин профессионального цикла, а также для ряда элективных дисциплин.

Освоение дисциплины «Социальное взаимодействие в командной работе» в качестве предшествующей необходимо для производственной (преддипломной) практики, а также для написания выпускной квалификационной работы по соответствующей тематике.

**3. Объем дисциплины (или модуля):** 3 зачетных единиц, 108 академических часов, в том числе:

**для очной формы обучения:**

контактная аудиторная работа: 34 часа, лекции 17 часов, практические занятия 17 часов;

самостоятельная работа: 74 часа.

**для очно-заочной формы обучения:**

контактная аудиторная работа: 20 часов, лекции 10 часов, практические занятия 10 часов

самостоятельная работа: 88 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

	<p>УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач</p> <p>УК – 2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>
<p>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>УК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели</p>
	<p>УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников</p>
	<p>УК – 3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого</p>
	<p>УК – 3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели</p>
	<p>УК-3.5 Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат</p>
<p>УК – 6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей</p>
	<p>УК 6.2 Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения – очная форма обучения - зачет, 5 семестр.**

**Очно-заочная форма обучения – зачет, 8 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 Социальное взаимодействие	10	2		1		7	
Тема 2 Социальные связи и отношения.	7	2		1		4	
Тема 3 Команда как особый вид социальной группы.	10	2		1		7	
Тема 4 Командообразование	12	4		1		7	
Тема 5 Организация командной работы	9	1		1		7	
Тема 6. Командная динамика.	10	1		2		7	
Тема 7. Внутрикмандное взаимодействие.	10	1		2		7	

Тема 8. Лидерство в команде.	10	1		2			7
Тема 9. Управление конфликтами в команде.	10	1		2			7
Тема 10 Мониторинг эффективности команды.	10	1		2			7
Тема 11 Потенциал команды и его развитие	10	1		2			7
<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>17</b>		<b>17</b>			<b>74</b>

## 2. Для очно-заочной 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 Социальное взаимодействие	11	1		1		9	
Тема 2 Социальные связи и отношения.	9	1		1		7	
Тема 3 Команда как особый вид социальной группы.	11	1		1		9	
Тема 4 Командообразование	11	1		1		9	

Тема 5 Организация командной работы	11	1		1			9
Тема 6. Командная динамика.	11	1		1			9
Тема 7. Внутрикомандное взаимодействие.	9	1		1			7
Тема 8. Лидерство в команде.	9	1		1			7
Тема 9. Управление конфликтами в команде.	9	1		1			7
Тема 10 Мониторинг эффективности команды.	8	1					7
Тема 11 Потенциал команды и его развитие	8			1			7
<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>10</b>		<b>10</b>			<b>88</b>

### Содержание разделов и тем по дисциплине

#### **Тема 1 Социальное взаимодействие.**

Социальное взаимодействие – понятие и сущность. Г. Зиммель – основоположник научного изучения социального взаимодействия. Теория взаимодействия Г. Зиммеля. Формы социального взаимодействия. Обобществление. 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.

#### **Тема 2 Социальные связи и отношения.**

Социальные связи и отношения как продукты социального взаимодействия. Основные критерии классификации социальных связей. Виды социальных связей. Основные критерии классификации социальных отношений. Виды социальных отношений. Экономические и коммуникативные теории социальных связей и отношений (К.Маркс, Н. Луман). Социальные связи и отношения в эпоху научно-технической революции.

#### **Тема 3 Команда как особый вид социальной группы.**

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

#### **Тема 4 Командообразование**

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

Целенаправленное создание команды. Основные шаги алгоритма: определение осознанных и неосознанных целей, подбор и отбор кандидатов, работа членов команды над собственными осознаваемыми и неосознаваемыми целями, исследование межличностных предпочтений, целенаправленное формирование энергии единства, формирование командных ценностей, обучение команды технологии работы, создание имиджа команды, усиление «командного духа», сопровождение деятельности команды).

#### **Тема 5 Организация командной работы**

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

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

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

#### **Тема 6. Командная динамика.**

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



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

### **Тема 7. Лидерство в команде.**

Понятия «лидер» и «лидерство». Основные теории лидерства (теории личностных качеств, бихевиористские теории, ситуационные теории, системные теории). Основные характеристики и качества лидера в команде. Соотношение лидеров и ведомых в команде. «Бремя» лидерства. Мотивация лидера. Основные типы лидеров. Основные модели лидерства. Стили лидерства. Роли лидера в команде. Формальные и неформальные лидеры команды: различие в статусах и функциях.

### **Тема 8. Внутрикомандное взаимодействие.**

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

### **Тема 9. Управление конфликтами в команде.**

Прогрессивный и регрессивный подход к внутрикомандному конфликту. Анализ видов внутрикомандных конфликтов. Радиус распространения конфликта. Источники внутрикомандных конфликтов. Три перцептивные позиции в конфликтах. Принципы ведения деловых переговоров в конфликтной ситуации. Возможности конструктивного урегулирования внутрикомандного конфликта. «Драматический треугольник». Решение проблемы пассивности. Стили и методы урегулирования внутрикомандных конфликтов.

### **Тема 10 Мониторинг эффективности команды.**

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

### **Тема 11 Потенциал команды и его развитие**

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

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

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

### III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Социальное взаимодействие отношения.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) Метод кейс-технологий Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Социальные связи и отношения.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Технология критического мышления
Тема 3 Команда как особый вид социальной группы.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач Кейс-технологии

Тема 4 Командообразование	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод контрольных вопросов Дискуссионные технологии
Тема 5 Организация командной работы	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Проектные технологии Информационные (цифровые) технологии
Тема 6. Командная динамика.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Методы группового решения творческих задач, мозговой штурм
Тема 7. Внутрикомандное взаимодействие.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Кейс-технология Технология критического мышления
Тема 8. Лидерство в команде.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технологии проблемного обучения Метод группового решения творческих задач
Тема 9. Управление конфликтами в команде.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Кейс-технология Технология критического мышления

Тема 10 Мониторинг эффективности команды.	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Метод группового решения творческих задач Тестирование
Тема 11 Потенциал команды и его развитие	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Технология критического мышления Метод группового решения творческих задач Дискуссионные технологии

#### **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) Охарактеризуйте процесс обобществления, описанный Г. Зиммелем
- 4) Как, по мнению П. Бурдьё, социальное взаимодействие обеспечивает структурирование социального пространства?
- 5) Какова, по мнению П. Бергера, роль социального взаимодействия в конструировании социальной реальности?
- 6) Какие виды социального взаимодействия принято выделять в научной литературе?
- 7) Охарактеризуйте основные положения теории социального обмена Хомманса и Блау.

##### **Практические задания**

**Задание 1. Подумайте о любой команде — на своем месте работы, клубе, спортивной команде, музыкальной группе, научном обществе, — позволившей Вам получить – значительный опыт работы, и письменно ответьте на следующие вопросы.**

1. Каковы ваши отношение и чувства к этой команде? Что заставляет Вас считать, что Вы вообще имеете это отношение и эти чувства?
2. Укажите по шкале от одного до десяти, насколько усердно Вы работали в этой команде и насколько активно Вы участвовали в ее видах деятельности.

Насколько плотно Вы взаимодействовали с другими членами команды? Поясните причины такого уровня вашего участия и взаимодействия.

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

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

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

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

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

## **Тема 2 Социальные связи и отношения.**

### **Контрольные вопросы**

- 1) Дайте определение термину «социальные связи»
- 2) Каковы основные критерии классификации социальных связей?
- 3) Какие виды социальных связей выделяют в научной литературе?
- 4) Каким образом в научной литературе понимается категория «социальные отношения»?
- 5) Какие виды социальных отношений обычно выделяют ученые?
- 6) Охарактеризуйте теории социальных отношений К. Маркса и Н. Лумана
- 7) Как изменилась природа социальных связей и отношений в результате технологической революции последнего десятилетия?

### **Практические задания по**

#### **Задание 2 Тренинг по командообразованию**

#### **Ознакомьтесь с фрагментом тренинга по командообразованию**

#### **Определите, какие задачи решают организаторы тренинга.**

#### **«Величественное имя»**

Ведущий: «Мудрая восточная поговорка гласит "Люди собираются вместе неслучайно". С одной стороны, "все от Бога", но, с другой — существует несколько причин, почему люди тянутся друг к другу: первая причина — все являются плодами добрых деревьев; и мы с вами в этом убедились, а также узнали плодами каких деревьев мы являемся; вторая причина — каждому из нас при рождении дали величественное имя. Давайте поговорим об этом подробнее.

Известно, что на Руси имя для человека значило гораздо больше, чем обычное прозвание. Согласно представлениям наших предков, для того

чтобы родился человек, в тело женщины должна была вернуться душа одного из умерших сородичей. Путем гадания определяли, чья душа вернулась, и ребенку давали такое же имя. Имя и душа человека неразрывно связаны. Взрослеет душа — меняется имя. И на протяжении всей жизни человека ведут некие силы, которые заложены в **первом звуке его имени**. Эти силы помогают преодолевать трудности и распознавать источники радости, вдохновения, мудрости. Эти силы — двигатель человеческого роста.

Но в то же время имя может быть и источником опасности, ибо в первом звуке имени сокрыты и те силы, которые при неумелом обращении с ними, а порой и невнимании к ним, могут разрушить созидательное начало. Однако принятие этих сил, особое внимание к ним позволяют приобрести особенную силу. Например, одного восточного принца звали Джумбер. Стремясь познать скрытый смысл своего имени, он размышлял над значением первого звука — "Д", и понял, что его ведут по жизни Доброта и Доблесть, Дерзание и Долг. А особого внимания и внутренней работы требуют Дерзость, Драчливость и Дурь.

Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — давайте поразмышляем над скрытым смыслом наших величественных имен. Для начала откроем тайну первого звука нашего имени. Что ведет нас по жизни? И что требует нашего особого внимания? Например: "Я — Михаил, и мне приходят на помощь Мудрость и Мужество. А помнить я должен о том, что частенько бываю Мелочными Мягкотелым". Или: "Я — Игорь. Мне помогают такие силы, как Искренность и Ироничность. Зачастую мне мешает Инертность и Импульсивность". Пожалуйста, у вас есть время, чтобы понять смысл, скрытый в первой букве вашего имени».

На это задание отводится три минуты, после чего участники игры рассказывают о своих находках. Далее ведущий продолжает:

«Спасибо вам, дорогие друзья, за искренность. Имя — это не простое сочетание звуков. В нем каждый звук, каждая буква находятся на своем особом месте, ибо они образуют нечто целое, неповторимое и ценное. Давайте попробуем открыть значение каждого звука нашего имени. Вот как это сделал в далекие времена уже знакомый нам принц Джумбер:

"Я — Джумбер. Я — носитель гордого и светлого имени. Его дали мне при рождении, наградив меня

Добротой,  
Жизненной силой,  
Умом,  
Мужеством,  
Богатством,  
Естественностью, единством с природой,  
Радостью.

Мое имя ведет меня по жизненному пути, позволяет  
Достойно принимать  
Жизненные уроки,

Учит быть спокойным и  
Мудрым перед болезнями и войнами,  
Беречь свои силы для новых дел и начинаний,  
Ежедневно приумножать духовные богатства,  
Рисковать обдуманно и безмятежно!  
Воистину, я — обладатель величественного имени!"  
Итак, — продолжает ведущий, — какими достоинствами наградило вас  
ваше имя? Напишите, пожалуйста».

#### ПРИМЕРЫ-

Мое имя Михаил. И, как мне кажется, я  
Мудрый, мыслящий, могущий,  
Ищущий, искрящийся, исполнительный,  
Храбрый и хитрый,  
Азартный и артистичный,  
Искренний,  
Ласковый!

Мое имя Игорь. Наверно, я Исполнительный и ироничный,  
Гордый и громогласный,  
Опрометчив и отважен,  
Решителен и разумен.

Ну, а мягкий знак в моем имени указывает на мою мягкость.

«Спасибо за открытость и доверительность, — говорит ведущий после того, как все участники игры обменяются своими открытиями. — У некоторых народов принято иметь несколько имен. Одни имена даются человеку при рождении, другие — выбираются самим человеком, когда он пытается осуществить задуманное, а третьи присваиваются ему современниками или потомками, которые оценивают совершенное им. Когда принц Джумбер взял себе имя Джумбер Путешественник, тогда он надеялся, что спустя годы люди смогут назвать его Джумбер Первооткрыватель! Надо сказать, что он искренне верил в это. Легенда гласит, что так и случилось.

Дорогие друзья, а какие имена готовы вы присоединить к своим основным? И какими именами вы бы гордились в дальнейшем? Например: "Сейчас я Михаил Ищущий, а хотел бы стать Михаилом Основателем". Или: "Сегодня я Елена Выжидающая, а мечтаю стать Еленой Вдохновляющей!" Или: "Я Александр Осторожный, а буду Александр Решительный!" Присоедините к своим основным именам новые и расскажите об этом».

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие чувства вы испытывали, «играя» со своим именем?
2. Что нового узнали о себе и о других благодаря этим играм?

#### *Линии обсуждения*

А) Имя дается нам при рождении. Мы не выбирали его, но вынуждены принимать или не принимать его. Кто-то гордится своим именем и знает о нем многое: происхождение, значение, те характерные особенности, которым наделено имя. А некоторые люди зачастую пользуются производными от

своего имени именами, которые даже отдаленно не напоминают настоящее. Что нового внесет в их жизнь эта игра?

Б) Как имя может подчеркнуть нашу индивидуальность и неповторимость? Оказывается, когда в значение своего имени мы вкладываем наши желания, мечты, опыт, возможности и результаты личных побед, мы и осознаем свою уникальность.

В) Имя другого — тайна, загадка. Постигая скрытый смысл чужого имени, мы можем неожиданно открыть для себя неизмеримые богатства души другого. Попробуйте проанализировать имена своих партнеров по команде.

### **Тема 3 Команда как особый вид социальной группы.**

#### **Контрольные вопросы:**

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

#### **Практические задания**

##### **Задание 3. Проведение командной деловой игры**

##### ***Деловая игра "Формирование коллектива команды"***

##### **Описание деловой игры и постановка задачи**

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

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

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров и членов совета команды; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределение



стипендиального фонда и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

### **Ход игры**

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

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

### **Обсуждение первого этапа**

**Второй этап игры.** Здесь каждому участнику *по итогам достигнутых им результатов в учебе* выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости студента за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

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

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

## **Обсуждение второго этапа**

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

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

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

## **Тема 4 Командообразование**

### **Контрольные вопросы:**

- 1) Охарактеризуйте «идеологический» и «классический» подходы к командообразованию.
- 2) Каковы основные стратегии формирования команд?
- 3) Объясните ключевые принципы подбора сотрудников в команду
- 4) Каким образом распределяются роли в команде?
- 5) Охарактеризуйте алгоритм целенаправленного создания команды.

### **Практические задания:**

#### **Задание 4 Ролевой метод «Шесть шляп»**

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

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

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

#### **Функции и исследовательские задачи каждой Шляпы**

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

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

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

- четко подводит итоги обсуждения и проговаривает общее решение.

Обычно роль Белой Шляпы берет на себя лидер команды.

**Черная Шляпа.** Основное качество — критический настрой. Черная Шляпа оценивает риски и выявляет слабые места в работе команды. Черная Шляпа докладывает команде о негативных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, просчетах в работе команды. Выслушав его доклад, команда понимает «что у нас плохого». В процессе группового обсуждения, когда команда собрала «поле идей» для решения определенной проблемы, Черная Шляпа активно участвует в оценке идей. Важно понимать, что задача Черной Шляпы не просто критиковать или «приземлять» членов своей команды, а грамотно и аргументированно указывать соратникам на общие слабые места.

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

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

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

**Синяя Шляпа.** Основное качество — проявление философского отношения к ситуации. Он размышляет: «А зачем нам эта проблема дана? Чему нас должен научить опыт ее решения? Благодаря решению этой проблемы выйдет ли команда, фирма, клиент на новый уровень своего личного, социального или духовного развития?» В контексте групповой дискуссии он часто напоминает соратникам, что решаемая проблема является проявлением более общих механизмов и проблем. По окончании обсуждения он задает команде вопрос: «А чему нас эта ситуация научила?» Синяя Шляпа внимательно следит за соблюдением ценностей команды и может выступать с инициативой внесения изменений и дополнений в ее программу.

## **Тема 5 Организация командной работы**

### **Контрольные вопросы**

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

## Практические задания

### Задание 5. СОЗДАНИЕ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ В КОМАНДЕ (Вопросник Вудкока)

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

*Инструкция для заполнения*

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

#### **Вопросник Вудкока**

1. Наша команда испытывает недостаток в лидерстве
2. Кажется, что решения являются принудительными по отношению к нам
3. Людей не поощряют высказываться откровенно
4. В трудной ситуации каждый берется за свои интересы
5. Общение нуждается в улучшении
6. Решения принимаются на неадекватном уровне иерархии
7. Некоторые менеджеры не искренни сами с собой
8. Мы редко подвергаем сомнению основное содержание или пользу наших совещаний
9. Созданы недостаточные возможности для развития
10. Мы часто ссоримся с другими подразделениями
11. Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере
12. Ясно, что организация ожидает от нашей команды
13. Принятый порядок редко подвергается сомнению
14. В действительности никому не ясно, куда мы движемся
15. Люди не говорят, что они в действительности думают
16. Люди имеют позицию "моя хата с краю"
17. В команде конфликт носит деструктивный характер
18. Решения основываются на неадекватной информации
19. Некоторым менеджерам не доверяют
20. Мы не учимся на своих ошибках
21. Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться
22. Отношения с другими группами являются "прохладными"
23. Мы не обдумываем хорошо наше положение внутри организации
24. Наша команда "политически" восприимчива

25. Мы часто обнаруживаем, что нам не хватает нужной квалификации
26. Мы все очень заняты, но, кажется, везде не успеваем
27. Спорные вопросы прячутся под ковер
28. Помогло бы, если бы люди имели больше желания признавать свои ошибки
29. Имеют место недоверие и враждебность
30. Люди не допускаются к решениям
31. Мало лояльности команде
32. Мнения извне не приветствуются
33. Следовало бы иметь большую ротацию работ
34. Мы редко работаем эффективно вместе с другими командами
35. Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами или подразделениями
36. Способность работать в команде является критерием отбора при поступлении в эту организацию
37. Никто не налаживает необходимых связей с другими группами
38. Мы не тратим требуемого времени на планирование будущего
39. Деликатных вопросов избегают
40. Бывает, что кому-то "всадили нож в спину"
41. В действительности мы не работаем вместе
42. неподходящие люди принимают решения
43. Менеджеры являются слабыми и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения
44. Я не получаю достаточной обратной связи
45. Развиваются не соответствующие виды умений
46. Помощь не придет из других частей организации
47. Существует сильное непонимание между нашей командой профсоюзами, которые оказывают давление на нас
48. В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде
49. Мы не уделяем достаточно внимания взаимоотношениям
50. Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ожидают
51. Честность не является характерной чертой нашей команды
52. Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег
53. Квалификация и информация распределены недостаточно хорошо
54. Имеются сильные личности, которые идут своим собственным путем
55. Чувство собственного достоинства не одобряется
56. Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы
57. Менеджеры не принимают всерьез личное развитие
58. Другие части организации нас не понимают
59. Нам не 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 удастся выслушать наших клиентов
  84. Команда работает в соответствии с целями организации
- Следуйте инструкциям, данным в начале вопросника(табл.3.1).**

Таблица 3.1 -

<b>Результаты ответов</b>	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
<b>Итого</b>												

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

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

### Интерпретация результатов

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

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

Таблица 3.2 – Сильные и слабые стороны команды

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

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

Таблица 3.3 – Эффективность команды

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



## **Тема 6. Командная динамика.**

### **Контрольные вопросы:**

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

### **Практическое задание 6**

#### ***Деловая игра: На какой стадии находится эта команда?***

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

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

*Кому: Менеджеру проекта*

*Тема: Информация о ходе проекта*

Добрый день!

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

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

**С уважением, Светлана.**

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

*Кому: Менеджеру проекта*

*Тема: Информация о ходе проекта*

Добрый день!

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

**С уважением, Федор.**

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

*Кому: Менеджеру проекта*

*Тема: Информация о ходе проекта*

Добрый день!

На собраниях команды творческая атмосфера. Люди еще не сработались, есть ошибки, бывают персональные разборки. Есть понимание, что мы – команда,

но каждый из нас до конца еще не понял свою роль в проекте. Встречи проходят гладко, нормы командной работы соблюдаются.

**С уважением, Тимур.**

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

*Кому: Менеджеру проекта*

*Тема: Информация о ходе проекта*

Добрый день!

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

**С уважением, Алексей.**

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

*Кому: Менеджеру проекта*

*Тема: Информация о ходе проекта*

Добрый день!

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

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

**С уважением, Анна.**

**Тема 7. 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?

**Практическое задание**

Данный экспресс-тест позволяет определить актуальный **уровень проявления лидерства** в совместной деятельности.

**Инструкция к тесту**

Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов. Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голову.

## Тестовый материал

1. Что для вас важнее в игре?

- a. Победа.
- b. Развлечение.

Что вы предпочитаете в общем разговоре ?

- a) Проявлять инициативу, предлагать что-либо.
- b) Слушать и критиковать то, что предлагают другие

Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?

- a) Да.
- b) Нет.

Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

- a) Да.
- b) Нет.

Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?

- a) Да.
- b) Нет.

В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

- a) Да.
- b) Нет.

Умете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?

- a) Да.
- b) Нет.

Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

- a) Да.
- b) Нет.

Удается ли вам в разговоре, дискуссии, убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- a) Да.
- b) Нет.

Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?

- a) Да.
- b) Нет.

## **Обработка и интерпретация результатов теста**

Подсчитать общее количество «А» и «В» ответов.

- Высокий уровень лидерства А = 7-10 баллов.
- Средний уровень лидерства А = 4-6 баллов.
- Низкий уровень лидерства А = 1-3 балла.

Преобладание ответов «В» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

## **Тема 8. Внутрикомандное взаимодействие.**

### **Контрольные вопросы:**

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

### **Практическое задание**

#### **Задание 8 Тест Р.М. Белбина "Командные роли"**

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

### **Какой вклад я могу внести в работу команды:**

1.

Я быстро выясняю, что работает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.

Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.

Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.

Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Генерация идей — моё врожденное достоинство.

Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.

Я могу успешно работать с самыми разными людьми.

Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.

## 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.

Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.

Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединиться к мнению коллег.

Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

## 3. Участие в совместном проекте:

Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные

суждения признаётся всеми, кто меня знает.

На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

#### 4. Особенности моего стиля работы в команде:

Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

**5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:**

Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

Мне нравится находить практические решения проблем.

Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

**6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.

Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

#### 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы

Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

#### **Тема 9. Управление конфликтами в команде.**

##### **Контрольные вопросы:**



- 1) В чем разница между прогрессивным и регрессивным подходами к внутрикомандному конфликту?
- 2) Какие виды внутрикомандных конфликтов принято выделять в научной литературе?
- 3) Каковы источники внутрикомандного конфликта?
- 4) Охарактеризуйте 3 перцептивные позиции членов команды в конфликте
- 5) Охарактеризуйте явление «Драматический треугольник»
- 6) Как в научной литературе рекомендуется решать проблему пассивности?
- 7) Какие стили и методы урегулирования внутрикомандных конфликтов выделяют в научной литературе?

### **Практическое задание.**

#### **Задание 9. Деловая игра «Путешествие на воздушном шаре»**

**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.**

### **Тема 10 Мониторинг эффективности команды.**

#### **Контрольные вопросы:**

- 1) Перечислите и объясните показатели эффективности командной работы.
- 2) Укажите способы преодоления основных рисков, препятствующих развитию команды
- 3) Что такое «мониторинг эффективности команды»?
- 4) Какие формы мониторинга эффективности команды выделяют в научной литературе?
- 5) Что такое «профилактический мониторинг эффективности команды»?
- 6) Каковы основные параметры мониторинга личной эффективности лидера команды?
- 7) Каковы основные параметры мониторинга эффективности команды в целом?

### **Практические задания**

#### **Задание 10.**

*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 покупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене.

#### *Порядок разработки ситуации*

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

а) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает на вопрос: «Почему?» Ответы следует записывать на отдельном листе. Они должны соответствовать дискретной форме (одно-два слова);

б) руководитель команды собирает листы с ответами и начинает обсуждение;

в) в результате обсуждения отбирают три-четыре ответа.

Руководители команд докладывают об итогах работы. Дает оценку работы каждого члена команды по Шкале оценок (табл. 3.4). В обсуждении докладов и принятии решений участвуют все слушатели.

#### **Таблица 3.4 - Шкала**

##### **оценки участника**

##### **командной работы**

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

#### **Тема 11 Потенциал команды и его развитие**

##### **Контрольные вопросы:**

- 1) Раскройте сущность понятия «командный потенциал» и охарактеризуйте его основные характеристики
- 2) Какие виды командного потенциала принято выделять в научной литературе?
- 3) Охарактеризуйте модель развития команды, предложенную Такменом.
- 4) Каким образом консалтинг может способствовать выявлению направления дальнейшего развития потенциала команды?

- 5) Охарактеризуйте модель развития потенциала команды, предложенную А. Филиппсом и Ф. Сандалом
- 6) В чем состоит специфика коучинга как инструмента развития команды?

### Практические задания

#### Задание 10 Тест «Оценка потенциала команды»

##### Инструкция

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

Варианты ответов:

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

##### Тестовое задание

1	Наша команда сама может разрешать внутренние и внешние конфликты	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 – Разобщенная группа. Это скопление индивидов, которые еще не готовы работать вместе, каждый член подобной группы работает на свои, индивидуальные цели. Члены группы зависят от инструкций и поддержки формального (назначенного) лидера. Группа, как правило, обременена разного рода конфликтами, которые необходимо разрешить прежде, чем группа перейдет к построению более эффективных отношений.

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

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

### **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) Какое из качеств, сформулированных Бассом и Стогдиллом, не относится к личностной характеристике лидера?**

- a) Высокий интеллект
- b) Мотивация власти
- c) Самосознание
- d) Нет верного ответа

**3) 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) Стил ь поведения лидера

**4) 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

**5) В соответствии с управленческой решеткой Р.Блейка и Дж. Моутона стиль «Менеджмент команды» характеризуется:**

a) Достижение результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнять корпоративные задания и сохранить атмосферу, устраивающую сотрудников

b) Забота о нуждах людей и хорошие взаимоотношения создают комфортную, дружескую атмосферу и благоприятные условия работы

c) Выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения

d) Высокие результаты корпоративной деятельности достигаются путем создания условий работы, в которых человеческий фактор служит незначительным препятствием

**6) Назовите теорию, основывающуюся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов команды уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера.**

a) Демократическое лидерство

b) Индивидуализированное лидерство

c) Авторитарное лидерство

d) Ситуационное лидерство

**7) Перечислите навыки ситуационного лидера.**

a) Диагностика, гибкость и партнерство

b) Делегирование, поддержка и указание

c) Наставничество, диагностика и поддержка

d) Партнерство, делегирование и гибкость

**8) Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это:**

a) Признание

b) Делегирование

c) Мотивация

d) Вмешательство

**9) Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать**

**наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты – предположение о человеческой мотивации по ...**

- a) Теории Y
- b) Эволюционной теории
- c) Биологической теории
- d) Теории X

**10) Уровень 4 иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает:**

- a) Потребность в безопасности
- b) Когнитивные потребности
- c) Потребность в признании
- d) Эстетические потребности

**11) Какой уровень потребностей по теории Flannes и Buell включает самоактуализацию?**

- a) Уровень 4
- b) Уровень 6
- c) Уровень 5
- d) Уровень 7

**12) Согласно рационально - экономической модели, основным фактором мотивации для людей является ...**

- a) личный экономический интерес
- b) производительность труда
- c) неденежное вознаграждение
- d) благоприятные условия труда

**13) Взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты - это**

- a) Рабочая группа
- b) Общество
- c) Команда
- d) Коллектив

**14 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

**15) 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

**16) 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

**17) 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

**18) Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия?**

- a) Сговорчивость
- b) Сотрудничество
- c) Уклонение
- d) Компромисс

**19) Назовите феномен, определяющийся как «парадокс Абилина».**

- a) Чрезмерное согласие
- b) Чрезмерная агрессия
- c) Чрезмерная пассивность
- d) Чрезмерная неуверенность

**20) 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

**21) 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

**22) 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



**23) Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждение других - ...**

- a) «Хороший парень»
- b) Агрессивный
- c) Пассивный
- d) Подвергавшийся насилию

**24) 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

**25) 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 для зачета**

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

	<p>УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач</p> <p>УК – 2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</p>
<p>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>УК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели</p>
	<p>УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников</p>
	<p>УК – 3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого</p>
	<p>УК – 3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели</p>
	<p>УК-3.5 Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат</p>
<p>УК – 6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей</p>
	<p>УК 6.2 Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>

Вид промежуточной аттестации - теоретические вопросы.

Способ проведения способы проведения: письменный.

## **СПИСОК ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ**

1. Социальное взаимодействие – понятие и сущность.

2. Теория взаимодействия Г. Зиммеля.
3. Формы 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.

### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
<i>УК – 2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними</i>	Успешно определяет круг задач в рамках поставленной цели и связь между ними	зачтено
	Преимущественно правильно определяет круг задач в рамках поставленной цели, но иногда не осознает связи между ними	зачтено
	Старается определить круг задач, но чаще всего не осознает связи между ними	зачтено
	Не способен определить круг задач в рамках поставленной цели	незачтено
<i>УК- 2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта</i>	Успешно предлагает способы решения поставленных задач, правильно оценивает их с точки зрения соответствия цели проекта	зачтено
	В основном правильно предлагает способы решения поставленных задач, но не всегда адекватно оценивает их с точки зрения соответствия цели проекта	зачтено
	Старается предложить способы решения поставленных задач, но испытывает трудности при попытке оценить их с точки зрения соответствия цели проекта	зачтено
	Не способен предложить способы решения поставленных задач и не связывает их с целями проекта	незачтено
<i>УК -2.3 Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых</i>	Успешно планирует решение задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений действующих правовых норм.	зачтено
	Преимущественно правильно выстраивает планы по решению задач в зоне своей ответственности, но может не учесть ряд имеющихся ограничений со стороны	зачтено

<i>норм</i>	имеющихся ресурсов или действующих правовых норм	
	Старается спланировать решение задач в зоне своей ответственности, но имеет слабое представление об ограничениях, налагаемых ресурсной базой и действующими правовыми нормами	зачтено
	Не способен спланировать решение задач в зоне своей ответственности, не имеет представления об имеющихся ограничениях	незачтено
<i>УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач</i>	Успешно решает задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости правильно корректирует способы решения задач.	зачтено
	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.	зачтено
	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	зачтено
	Не способен решать задачи в зоне своей ответственности и не в состоянии скорректировать способы решения задач при возникновении новых условий.	незачтено
<i>УК – 2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования</i>	Правильно представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования или усовершенствования	зачтено
	В основном адекватно представляет результаты проекта, но может испытывать сложности при оценке возможностей их использования или усовершенствования	зачтено
	Старается представить результаты проекта, но имеет смутное представление о их практическом значении и способах усовершенствования	зачтено
	Не в состоянии представить результаты проекта	незачтено
<i>УК – 3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели</i>	Правильно определяет свою роль в команде, успешно выстраивая стратегию взаимодействия для достижения поставленной цели	зачтено
	Преимущественно адекватно определяет свою роль в команде, исходя в основном из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	зачтено
	Пытается определить свою роль в команде, затрудняется выстроить стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	зачтено
	Не способен определить свою роль в команде, не выстраивает стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	незачтено
<i>УК-3.2 При реализации</i>	В полном объеме учитывает особенности	зачтено

<i>своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников</i>	поведения и 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	зачтено
	Старается, но не всегда способен учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	зачтено
	Не способен учитывать особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	незачтено
<i>УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого</i>	Правильно анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, успешно выстраивает продуктивное взаимодействие с другими участниками	зачтено
	В основном правильно анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, выстраивает преимущественно продуктивное взаимодействие с другими участниками	зачтено
	Старается анализировать возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, эпизодически выстраивает продуктивное взаимодействие с другими участниками	зачтено
	Не способен проанализировать возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, не способен выстроить продуктивного взаимодействия с другими участниками	незачтено
<i>УК-3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели</i>	Систематически успешно осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; правильно оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	зачтено
	В основном успешно осуществляет обмен информацией и знаниями с членами команды; чаще всего правильно оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	зачтено
	Старается осуществлять обмен информацией с членами команды; допускает ошибки в оценке идей других членов команды для достижения поставленной цели	зачтено
	Не обменивается информацией с другими членами команды; игнорирует идеи других членов команды по поводу достижения поставленной цели	незачтено
<i>УК-3.5 Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат</i>	Неукоснительно соблюдает нормы и правила командной работы; с готовностью берет на себя ответственность за результат	зачтено
	В основном соблюдает нормы и установленные правила командной работы; в основном готов нести личную	зачтено

	ответственность за результат	
	Старается соблюдать основные нормы и правила командной работы; эпизодически проявляет готовность нести ответственность за результат	зачтено
	Не соблюдает норм и установленных правил командной работы; избегает ответственности за результат	незачтено
<i>УК-6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей</i>	Правильно использует инструменты и методы управления временем при достижении поставленных целей	зачтено
	В основном адекватно использует инструменты и методы управления временем при достижении поставленных целей	зачтено
	Старается использовать инструменты и методы управления временем при достижении поставленных целей, но при этом допускает ряд серьезных недочетов.	зачтено
	Не использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач и достижении поставленных целей	незачтено
<i>УК 6.2 Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</i>	Систематически правильно определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	зачтено
	В основном адекватно определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	зачтено
	Старается определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста, но не всегда успешно.	зачтено
	Не пытается определить приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	незачтено

## **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419> (дата обращения: 11.04.2024).

2. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555010> (дата обращения: 11.04.2024).

3. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика : монография / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 292 с. — (Научная мысль). — DOI. 10.12737/18002. - ISBN 978-5-16-016931-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1349708> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

б) Дополнительная литература:

1. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / под ред. проф. А.М. Асалиева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/1687](http://www.dx.doi.org/10.12737/1687). - ISBN 978-5-16-009415-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044426> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

2. Генкин, Б. М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 352 с.:. - ISBN 978-5-91768-521-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002334> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

3. Маскаева, А. И. Экономика и социология труда : учебное пособие / А. И. Маскаева, Д. Р. Амирова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 172 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006422-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010093> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

4. Митюрникова, Л. А. Социология труда : учебник для бакалавров / Л. А. Митюрникова, А. Г. Панова. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. — 272 с. - ISBN 978-5-394-03148-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081789> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

5. Экономика и социология труда : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, Ю. Ю. Волков [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — Москва : Дашков и К, 2018. — 308 с. — ISBN 978-5-394-03227-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/119281> (дата обращения: 03.12.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Экономика и социология труда: учебное пособие-практикум : [16+] / А.Б. Вешкурова, Ю.В. Долженкова, И.В. Филимонова, М.С. Соколова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 222 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495827> (дата обращения:



03.12.2020). – Библиогр.: с. 205-207. – ISBN 978-5-4475-9910-2. – DOI 10.23681/495827. – Текст : электронный.

7. Авдеев, В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-905554-35-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210075> (дата обращения: 03.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

8. Камнева, Е.В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник: [16+] / Е.В. Камнева, Н.С. Пряжников, М.В. Полевая ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 219 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576048> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр.: с. 123 - 131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст : электронный.

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

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

## 2) Программное обеспечение

### а) Лицензионное программное обеспечение

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

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно

Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

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

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

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

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС 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>

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
  - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
  - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
  - Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
  - Вопросы статистики
  - Вопросы экономики
  - Государство и право
  - Деньги и кредит
  - Известия Российской академии наук
  - Теория и системы управления
  - Маркетинг и маркетинговые исследования
  - Мировая экономика и международные отношения
  - Финансы и кредит.
4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
  - Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

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/performance/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.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся зачетом, максимальная сумма баллов по итогам семестра составляет 100 баллов. Обучающемуся, набравшему по итогам семестра 40 баллов и выше в рейтинговой ведомости учета успеваемости выставляется отметка «зачтено».

Обучающийся, набравший до 39 баллов включительно, сдает зачет.

## **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 № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

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