

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
ФЭУ

_____ Гудим А.С.
«__» _____ 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Командообразование»

Направление подготовки	27.03.05 Инноватика
Направленность (профиль) образовательной программы	Управление инновационными проектами
Квалификация выпускника	Бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2019
Форма обучения	Очная форма
Технология обучения	Традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
3	5	2

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Зачёт	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

Разработчик рабочей программы:

Доцент, Кандидат экономических наук

_____ Гусева Ж.И

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой

Кафедра «Менеджмент, маркетинг и
государственное управление»

_____ Усанов И.Г.

Заведующий выпускающей кафедрой

Кафедра «Инноватика»

_____ Горькавый М.А.

1 Введение

Рабочая программа дисциплины «Командообразование» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 1006 и основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 27.03.05 «Инноватика».

Задачи дисциплины	Изучить методологические основы управления командой. Выработать навыки управления командой
Основные разделы / темы дисциплины	1. Теоретические основы командообразования; 2. Распределение ролей в команде; 3. Управление межличностными отношениями в команде.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины «Командообразование» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Перечень формируемых знаний, умений, навыков, предусмотренных образовательной программой		
	Перечень знаний (с указанием шифра)	Перечень умений (с указанием шифра)	Перечень навыков (с указанием шифра)
ОПК-6 способностью к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей ОПК-6-1 способностью к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей	З1(ОПК-6-1) Знать: теоретические и практические аспекты управленческой деятельности команды; З2(ОПК-6-1) Знать: управление межличностными отношениями в команде.	У1(ОПК-6-1) Уметь: формировать команду исполнителей и распределять роли; У2(ОПК-6-1) Уметь: выстраивать коммуникативное поведение в команде	Н1(ОПК-6-1) Владеть: навыками эффективной организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команд; Н2(ОПК-6-1) Владеть: навыками разрешения конфликтов и выбора типа поведения в конфликтной ситуации

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Командообразование» изучается на 4 курсе, 7 семестре.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к базовой части.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, навыки и / или опыт практической деятельности, сформированные в процессе изучения дисциплин / практик: «Введение в профессиональную деятельность», «Управление инновационной деятельностью», «Теория решения изобретательных задач».

Дисциплина «Персональный менеджмент» в рамках воспитательной работы направлена на формирование системы осознанных знаний.

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 2 з.е., 72 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	72
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	32
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками), в том числе в форме практической подготовки:	16 0
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), в том числе в форме практической подготовки:	16 16
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	40
Промежуточная аттестация обучающихся – Зачёт	0

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)					
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			ИКР	Пром. аттест.	СРС
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы			
<i>1. Теоретические основы командообразования (понятие, принципы работы команды; типология);</i>	5	5*				13
<i>2. Распределение ролей в команде (ролевые подходы, концепции командных ролей, модель ролей, способы овладения ролями);</i>	5	5*				13
<i>3. Управление межличностными отношениями в команде (межличностные отношения в команде, конфликт, методу управления конфликтом, корпоративная культура).</i>	6	6*				14
<i>Зачет</i>	-	-	-	-	-	
ИТОГО по дисциплине	16 ч. в том числе в форме практической подготовки : 0 ч.	16 ч. в том числе в форме практической подготовки: 16 ч.	-			40

*-реализуется в форме практической подготовки

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	15
Подготовка к занятиям семинарского типа	15
Подготовка и оформление РГР	10

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. – 132 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/92983.html> . – Режим доступа: по подписке.

2. Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 238 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> . – Режим доступа: по подписке.

3. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. – 2-е изд.- Москва : Дашков и К, 2021. – 86 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157> . – Режим доступа: по подписке.

4. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; под редакцией Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 188 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/107017.html> . – Режим доступа: по подписке.

5. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование : учебное пособие / Н. М. Сафонова. – Набережные Челны : Печатная галерея, 2017. – 68 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html> (дата обращения: 22.04.2022).

8.2 Дополнительная литература

1. Борисов, К. Командос: Как достигать больших целей вместе / К. Борисов. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 144 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/82610.html> . – Режим доступа: по подписке.

2. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. – 3-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. – 172 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449627> (дата обращения: 22.04.2022). – Режим доступа: по подписке. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В. Г. Медынский. - М.:

ИНФРА-М, 2017. - 295 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. - Загл. с экрана.

3. Поташева, Г. А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Поташева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. - Загл. с экрана.

8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

1 Командообразование: Конспект лекций по дисциплине для подготовки бакалавров по направлению 27.03.05 «Инноватика», очной, заочной формы обучения / сост.: Ж.И. Гусева – Комсомольск - на - Амуре: ФГБОУ ВО «КНАГУ», 2021.

2 Командообразование: УМКД для подготовки бакалавров по направлению 27.03.05 «Инноватика», очной, заочной формы обучения / сост.: Ж.И. Гусева – Комсомольск - на - Амуре: ФГБОУ ВО «КНАГУ», 2022.

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Каждому обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, с которыми у университета заключен договор:

- Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM.
- Электронно-библиотечная система IPRbooks.
- Образовательная платформа Юрайт.
- Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания
- «Сетевая электронная библиотека технических вузов» на платформе ЭБС «Лань».
- Информационно-справочные системы «Кодекс»/ «Техэксперт».

Актуальная информация по заключенным на текущий учебный год договорам приведена на странице Научно-технической библиотеки (НТБ) на сайте университета <https://knastu.ru/page/3244>

8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Название сайта	Электронный адрес
Научная электронная библиотека «Киберленинка»	https://cyberleninka.ru
Электронная библиотека диссертаций	https://www.dissercat.com .
Российская государственная библиотека	https://www.rsl.ru/

8.6 Лицензионное программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
Open Office	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.openoffice.org/license.html

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) - русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия

преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.1 Учебно-лабораторное оборудование

Отсутствует

10.2 Технические и электронные средства обучения

Отсутствуют

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**по дисциплине****«Командообразование»**

Направление подготовки	27.03.05 Инноватика
Направленность (профиль) образовательной программы	Управление инновационными проектами
Квалификация выпускника	Бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2019
Форма обучения	Очная форма
Технология обучения	Традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
3	5	2

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Зачёт	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Перечень формируемых знаний, умений, навыков, предусмотренных образовательной программой		
	Перечень знаний (с указанием шифра)	Перечень умений (с указанием шифра)	Перечень навыков (с указанием шифра)
<p>ОПК-6 способностью к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей</p> <p>ОПК-6-1 способностью к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей</p>	<p>З1(ОПК-6-1) Знать: теоретические и практические аспекты управленческой деятельности команды;</p> <p>З2(ОПК-6-1) Знать: управление межличностными отношениями в команде.</p>	<p>У1(ОПК-6-1) Уметь: формировать команду исполнителей и распределять роли;</p> <p>У2(ОПК-6-1) Уметь: выстраивать коммуникативное поведение в команде</p>	<p>Н1(ОПК-6-1) Владеть: навыками эффективной организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команд;</p> <p>Н2(ОПК-6-1) Владеть: навыками разрешения конфликтов и выбора типа поведения в конфликтной ситуации</p>

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Теоретические основы командообразования	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1)	Практические задания 1.1-1.4	Знает: цели, функции и методы управления командой инновационного проекта. Умеет: разрабатывать организационную структуру коллектива, команды
2. Распределение ролей в команде	У1(ОПК-6-1) НЦОПК-6-1)	Практические задания 2.1-2.3	Умеет: ставить цели, распределять задания среди членов команды Владеет: навыками организационной работы при формировании команды

3 Управление межличностными отношениями в команде	32(ОПК-6-1) У2(ОПК-6-1)	Практические задания 3.1-3.4	Знает: виды конфликта, межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций. Умеет: выстраивать поведение в конфликтной ситуации
	У2(ОПК-6-1) Н2(ОПК-6-1)	Ситуация	Умеет: строить межличностные отношения и работать в коллективе (команде) Владеет: навыками разрешения конфликтов и выбора типа поведения в конфликтной ситуации
Все темы разделов курса	31(ОПК-6-1) 32(ОПК-6-1)	Контрольная работа	Демонстрирует умение применять полученные знания для ре-

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
7 семестр				
<i>Промежуточная аттестация в форме зачёта с оценкой</i>				
1.	Практические задания по теме1 «Теоретические основы командообразования»	Задания 1-4 неделя семестра	5*4 баллов =20 баллов	5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом. 4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом. 3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. 0 балла - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий
3	Практические задания по теме 2 «Распределение	Задания 6-7 неделя	3*5 баллов =15 баллов	5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на

	ролей в команде»	семестра		<p>вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом.</p> <p>4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом.</p> <p>3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>0 балла - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий</p>
5	Практические задание по теме 3 «Управление межличностными отношениями в команде»	Задания 9-11 неделя семестра	3*4 баллов =20 баллов	<p>5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом.</p> <p>4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом.</p> <p>3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.</p> <p>0 балла - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий</p>

6	Контрольная работа	16 неделя	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил комплексную контрольную работу. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала; 8 баллов - студент выполнил комплексную контрольную работу с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала; 6 баллов - студент выполнил комплексную контрольную работу с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала; 0 баллов - задание не выполнено.
Текущий контроль:		-	55 баллов	-
Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: в форме зачета с оценкой 0 - 64 % от максимально возможной суммы баллов - «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине); 65 - 74 % от максимально возможной суммы баллов - «удовлетворительно» (пороговый				

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Типовые задания для текущего контроля

Тема 1 «Теоретические основы командообразования»

Задание 1.1 Вопросы к семинарскому занятию:

- 1 Какие условия способствуют формированию команд?
- 2 Какие стадии зрелости выделяют для коллектива, команды?
- 3 Какие отличительные признаки присущи команде?
- 4 Какие функции управления возложены на коллектив, команду?
- 5 Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.
- 6 Рассмотрите методы управления командой.
- 7 Укажите отличительные особенности коллектива, его структуру, этапы создания коллектива.
- 8 Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью, создавать команды?

Задание 1.2

Рассмотрите ситуации, происходящие в организации. *Какие стили управления прослеживаются в данных ситуациях? Уместно ли их использование? В чем достоинства и недостатки выбранного менеджерами поведения? Выскажите свои рекомендации.*

1. У ОАО «Вымпел» сменился собственник. Новая дирекция предприятия регулярно встречается с работниками, чтобы устанавливать помимо формальных властных

отношений неофициальные контакты. Такие встречи проводятся по графику, ежемесячно. Они проходят непосредственно в цехах или в отделах, в неформальной обстановке. Руководители отвечают на вопросы работников, выслушивают их предложения. После таких встреч часто издаются приказы, отражающие выработанные совместно решения.

2. Поначалу молодой руководитель Д. Никольский, уверенный в своей команде, предоставил подчиненным полную свободу действий и уехал в Новосибирск запускать «Восток-момент». Он вернулся через две недели. Ни одно задание не было выполнено. Ему пришлось сесть и за ночь написать квартальный отчет о работе департамента.

С тех пор Никольский по сто раз уточнял, правильно ли понято задание, подготовлены ли бумаги и т. д. В ответ, сочувственно улыбаясь, его уверяли: «Да ладно, не первый день работаем, все сделаем». Готовые документы передавали новоиспеченному начальнику, и он доводил их до ума. Осваивать командирский стиль управления Никольский не хотел. Лидерство, построенное на партнерстве, казалось ему более перспективным. Но как превратить в партнеров тех, кому уютно за его широкой спиной? [12, с. 220].

3. В сборочном цехе вводится новое техническое приспособление, повышающее качество и скорость работы - цветные проекторы. Они позволяют также сберечь зрение работников, снимают нервное напряжение. Однако нововведение не получило поддержки у работников.

При работе со старым оборудованием у них образовался динамический стереотип, навыки выполнения операций. Отказ от устойчивого навыка был сложен. С работниками предварительно не побеседовали, не убедили в выгоде нового технического приспособления. Руководители цеха, убежденные в правоте своих действий, не приняли во внимание стереотипности поведения работников. В период внедрения новшества производительность труда снизилась и возникла эмоциональная напряженность в коллективе.

Задание 1.3 Рассмотрите ситуацию, ответьте на вопросы:

На ООО «Зенит» происходит реструктуризация производства. Нужно заново укомплектовать три бригады рабочих вместо четырех. При этом часть рабочих попадет под сокращение.

Начальник производства стоит перед выбором:

- работать с личными делами сотрудников, изучать индивидуальную мотивацию и социально-психологические отношения между ними;
- передать комплектование бригад на решение отдела кадров;
- создать рабочую группу из наиболее опытных сотрудников и вынести вопрос о реструктуризации на общественное обсуждение;
- назначить трех новых бригадиров и поручить им самим подобрать себе сотрудников.

Вопросы. Что можно сказать о стиле управления и об уровне развития коллектива в каждом из четырех вариантов? Какое решение наиболее эффективно? Обоснуйте свой ответ.

Задание 1.4 Модели командообразования: общая характеристика

Цель: изучить понятие и содержание моделей командообразования.

Теоретическая часть

При интерпретации этапов и процессов командообразования нередко пользуются моделями, разработанными для описания стадий развития социальных групп. Число таких моделей довольно велико, они складывались в исследованиях различных групп и в весьма разнообразных контекстах [Донцов, Дубовская, Жуков, 2002; Жуков, 2004]. Большинство из них являются описательными (дескриптивными). Подобные модели стремятся дать картину того, как процесс развития группы происходит «естественным путем», т.е. без

намеренного, спланированного и систематического вмешательства со стороны исследователя.

Наиболее часто в книгах и статьях, посвященных командообразованию, встречается модель группового развития, предложенная Б. Такменом. Ее первоначальный вариант основывался преимущественно на анализе феноменологии тренинговых и психотерапевтических групп, но, как выяснилось в дальнейшем, описанная Б. Такменом последовательность стадий развития наблюдается и в группах, работающих в бизнес-организациях. Есть все основания утверждать, что данная модель на сегодняшний день может считаться наиболее универсальной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные характеристики команды: общее видение, личностное и командное позиционирование, быстрое реагирование на изменения, взаимодополняемость и взаимозаменяемость, распределение ответственности.

2. Схема Р. Блейка и Дж. Моугтона для анализа уровня командного взаимодействия.

3. Модель командообразования в режиме реального времени Ю. М. Жукова, Д. В. Хренова.

4. Модель командообразования Т. Ю. Базарова.

Задание 1.5 Стадии и процессы командообразования

Цель : изучить стадии и теоретические основы процессов командообразования.

Теоретическая часть

Можно выделить пять этапов развития команды.

1. *Адаптация.* С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. *Группирование.* Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "клика". Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. *Кооперация.* На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством *мы*. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "кружок" и "комбинат".

4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко

возрастает значение отношений "я — ты", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. *Функционирование.* С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Вопросы к практическому занятию:

1. Соотношение социальных и психологических детерминант группообразования.
2. Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.
3. Этапность развития малой группы.
4. Двухмерная модель развития группы Б. Такмена.
5. Модели коллективообразования А. В. Петровского, Л. И. Уманского.
6. Механизмы групповой динамики, разрешение внутригрупповых противоречий.

Тема 2 «Распределение ролей в команде»

2.1 Определение собственной роли в команде по Белбину

Выполните следующее:

1. Выполните тест Белбина
2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.
3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.
4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

Тест Белбина

В каждом из семи вопросов распределяют 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

1. Что я могу внести в работу команды?

Варианты ответа:

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) генерирование идеи является одной из моих способностей;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;
- е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;
- ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;
- з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. В чем заключаются мои слабые стороны в командной работе?

Варианты ответа:

- а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;
- б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;
- в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;
- г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;
- д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость в срочном выполнении работы;
- е) мне трудно руководить группой, я слишком чуток к атмосфере в группе;
- ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит;
- з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Каковы мои действия во время работы над проектом с другими людьми?

Варианты ответа:

- а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;
- б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;
- в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;
- г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;
- д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;
- е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;
- ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;
- з) на меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

4. В чем состоит характерный для меня подход к групповой работе?

Варианты ответа:

- а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;
- б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;
- в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;
- г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;
- д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;
- е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;
- ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;
- з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, поэтому не сомневаюсь в его правильности.

5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

Варианты ответа:

- а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
- б) мне интересно находить практические решения проблем;

- в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;
- г) я могу значительно влиять на решения;
- д) я умею сходить с людьми, которые могут предложить что-то новое;
- е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;
- ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;
- з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.

6. Каковы мои действия, если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей?

Варианты ответа:

- а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;
- б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;
- в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;
- г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;
- д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
- е) я бы шел к цели вопреки давлению;
- ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;
- з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.

7. Как я поступаю, когда работаю в группе и думаю об имеющихся у меня проблемах?

Варианты ответа:

- а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;
- б) возможно остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен;
- в) мое желание обеспечить работу так, чтобы она была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;
- г) я склонен становиться немного надоедливым и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;
- д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;
- е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;
- ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;
- з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.

Убедитесь, что в каждом вопросе сумма баллов равна 10 и общее количество для всех семи вопросов составляет 70.

Подведение итогов

Белбин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он считает, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Заполните таблицу 8 и подведите итоги, чтобы представить Ваш ролевой профиль. Заметьте, что таблица анализа расшифровывает очки и не является простым их сложением.

При расшифровке теста по каждому вопросу вместо соответствующих букв вписываются проставленные Вами данному варианту ответа баллы (например, если при ответах на первый вопрос варианту *д* вы поставили 1 балл, *е* – 2, *ж* – 0, *з* – 0, эти значения

нужно занести в таблицу). Тип роли, который получил наибольшее количество баллов, является для Вас наиболее характерным.

Таблица 14 – Дешифрующая таблица по типам ролей

Вопросы	Типы ролей							
	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	ж	г	е	в	а	з	б	д
2	а	б	д	ж	в	г	е	з
3	з	а	в	г	е	ж	д	б
4	г	з	б	д	ж	в	а	е
5	б	е	г	з	д	а	в	ж
6	е	в	ж	а	з	д	б	г
7	д	ж	а	е	г	б	з	в
Итого								

Типы ролей в команде по Белбину

1. Председатель, или Координатор (П). Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства Председателя – радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

2. Формирователь (Ф). Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и в истинно макиавеллиевском стиле прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

3. Мыслитель, или Генератор идей (М). Это интровертный (сосредоточенный на внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется в основном широкими вопросами, которые могут дать результат при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – привносить инновационные идеи в работу команды и в ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

4. Оценщик (О). Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль работы Оценщика в команде – объективно анализировать, оценивать идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или

способности мотивировать других.

5. Исполнитель (И). Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто он является руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно реализует их. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может быть недостаточно гибким и не любить непроверенные идеи.

6. Коллективист (К). Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

7. Разведчик, или Исследователь ресурсов (Р). Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, потенциальных возможностях, которые имеются вне команды. Он естественен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Разведчик обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собрать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

8. Доводчик, или Завершающий работу. Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения, выдерживать сроки и завершать задачу.

Задание 2.2 Приведите примеры, какую работу следует поручать следующим типам работников из классификации Р. М. Белбина:

По мнению психолога Р. М. Белбина, работники в коллективе могут играть далеко не все роли, а лишь две-три. Поэтому с сотрудниками нужно работать в соответствии с их поведенческим сценарием, тогда они чувствуют себя «в своей тарелке», поскольку с них спрашивают то, что они могут сделать для команды, и отдача от их работы значительно возрастает.

Приведите примеры, какую работу следует поручать следующим типам работников из классификации Р. М. Белбина:

- рабочая пчелка - превращает концепции и планы в рабочие процедуры, систематически и продуктивно исполняет принятые на себя обязательства;
- руководитель - выбирает путь продвижения команды к общим целям, обеспечивая оптимальное использование ресурсов команды;
- снабженец - обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами группы, налаживает полезные для команды внешние контакты и проводит переговоры;
- аналитик - анализирует проблемы, оценивает идеи и предложения, чтобы команда могла принимать сбалансированные решения;
- вдохновитель - способствует выявлению достоинств всех членов команды, поддерживает коллег при неудачах, улучшает взаимоотношения между сотрудниками и стимулирует подъем командного настроения;
- генератор идей - выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя внимание решению основных проблем, с которыми сталкивается группа;
- контролер - избавляет, насколько это возможно, команду от ошибок, связанных как

с деятельностью компании, так и с ее бездеятельностью;

- мотиватор - придает действиям команды упорядоченную форму: он направляет внимание членов команды на стоящие перед ними задачи и обозначает приоритеты работы, стремится к упорядоченности групповых обсуждений и к ясности результатов командной деятельности.

Задание 2.3 Особенности деятельности проектных групп

Цель: изучить теоретические основы деятельности проектных групп.

Теоретическая часть

Специфика проектной деятельности связана с двойным подчинением сотрудников: они сохраняют линейное подчинение руководителям своих подразделений (маркетолог подчиняется начальнику отдела маркетинга, технолог - начальнику технологического отдела, инженер - начальнику цеха или производственного отдела, программист - начальнику отдела информационных технологий и т.д.), в тоже время функционально на период проекта подчиняются руководителю (или менеджеру) проекта. Такое разделение приводит к необходимости решения целого ряда задач в области административного управления и управления персоналом.

Необходимо определить, кого из сотрудников подразделения делегировать на проект, понять за счет каких временных и организационных ресурсов это будет сделано, освободить его от ряда текущих задач, перераспределить эти задачи внутри подразделения, информировать сотрудников о проекте, скомплектовать проектную группу, позиционировать ее участников, организовать коммуникацию внутри нее и между этой группой и другими контрагентами внутри и вне организации, простроить непротиворечивую систему мотивации и оплаты труда. Более того, Рисунок 2 иллюстрирует лишь самую простейшую схему. По факту проектов может быть много, каждый специалист может работать в нескольких проектах, т.е. его подчинение еще умножается. Конкретный сотрудник может выступать в различных проектах в разных позициях (руководитель одних проектов и участник других), а проекты будут отличаться по своей привлекательности и выгоде.

В отличие от проектных групп, в организациях могут существовать еще самоуправляемые команды. Если проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии), то самоуправляемая команда является постоянным и формальным элементом структуры организации. Собственно управленческая команда (команда менеджеров) включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Однако технологии командообразования уже давно проникли на средние и низовые уровни иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях самоуправляемые команды по сути являются разновидностью управленческих команд, перенесенных вниз по уровню организационной иерархии, так как являются постоянными и формальными элементами структуры организации. Здесь отличие скорее количественное, чем качественное (объем полномочий). Самоуправляемые команды представляют собой малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности. Исторически для комплектации проектных групп используют типологические модели (например, основанную на Юнгианской типологии модель Кейрси), а для комплектации управленческих (самоуправляемых) команд - ролевые подходы, например, модель Белбина, модель Марджерисона-МакКенна или, в отечественной традиции, модель Базарова-Щедровицкого. Методологическим основанием типологических моделей являются представления о типах (предрасположенностях) личности; ролевых моделей - представления об управленческой деятельности и ее составляющих. Существуют довольно сильные аргументы, почему при организации проектных групп целесообразно исходить из психотипов, а при работе с управленческими командами, являющимися постоянными и формальными элементами в организации, из ролевых моделей.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы основные социально-психологические особенности деятельности

проектных групп?

2. Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?
3. Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?
4. Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?

Тема 3 «Управление межличностными отношениями в коллективе (команде)»

Задание 3.1

Сотрудник не реагирует на замечания руководителя, делает все по-своему. На одну и ту же ошибку ему приходится указывать несколько раз. Он знаком с предъявляемыми требованиями, но считает нужным проявить инициативу.

Вопросы. Что можно сказать о профессионализме данного сотрудника? Какие потребности, мотивы у него доминируют? Что может сделать руководитель, чтобы не происходило конфликтов:

- разобравшись в мотивах упорства работника, вызвать его на откровенный разговор и попытаться убедить в его неправоте;
- применить административные меры и наказать за «самодеятельность»;
- обратиться к коллегам этого сотрудника, обсудить его инициативы и выработать совместную линию поведения по отношению к нему;
- продолжать делать замечания, обучать сотрудника, преодолевая его сопротивление.

Обоснуйте свой выбор.

Задание 3.2

Рассмотрите приведенные ниже конфликтные ситуации и проанализируйте, может ли в них быть применен метод эффективного вмешательства в конфликт. Сформулируйте собственные способы преодоления данных конфликтов.

Цель этапа управления конфликтом	Содержание этапа
1. Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих
2. Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
3. Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
4. Дифференциация вмешательства по видам	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
5. Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
6. Определение процедур достижения компромисса для каждой из сторон	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

1. Завод «Стройдеталь» имеет несколько производственных участков с тяжелыми и вредными условиями труда. В апреле 2009 г. на двух участках завершена реконструкция и установлено новое оборудование. После этого проведена аттестация рабочих мест, которая установила безопасность условий труда. Приказом директора завода с работников данных двух производственных участков были сняты компенсации за работу в тяжелых и вредных

условиях, отменен ежегодный дополнительный отпуск и сокращенный режим рабочего времени (с 36 часов в неделю он увеличен до 40 часов). Рабочие реконструированных участков считают выводы по итогам аттестации рабочих мест необоснованными. На заводе отсутствует первичная профсоюзная организация, представляющая интересы работников. В целях самозащиты трудовых прав они намерены организовать забастовку.

2. 50 сотрудников завода «Метеор» в конце декабря уведомлены о сокращении штата из-за структурной реорганизации производства, что запланировано на март следующего года. Кроме того, с января уменьшился оклад и изменилась схема премирования сотрудников. Сотрудники, попадающие под сокращение, считают, что условия их оплаты не могут быть изменены, раз они получили предупреждение об увольнении.

3. На малом предприятии «Бытовое обслуживание» администрация в плановом порядке проводит аттестацию персонала, в состав аттестационной комиссии входят менеджеры среднего звена организации. По итогам аттестации сотрудница Е. А. Мамонова показала худшие профессиональные знания и навыки по сравнению с другими работниками, что послужило основанием для ее увольнения. Мастер цеха дает задание рабочему, минуя его непосредственного руководителя - бригадира. При этом бригадир уже отдал распоряжение данному работнику, и он начал его выполнять. Оба руководителя считают свои задания неотложными. Какой вариант поведения работника кажется Вам наиболее вероятным (обоснуйте свой ответ):

- работник отложит уже начатую текущую работу;
- работник не будет делать ни того, ни другого задания;
- работник выполнит оба задания, не думая о качестве;
- работник будет выполнять задания того, кого больше уважает.

Вопросы. Можно ли избежать такого двойного подчинения? Как должны действовать руководители, исходя из выбранного Вами варианта поведения работника?

Задание 3.3

Между двумя работницами службы доставки возник конфликт. Каждая обращалась к начальнику отдела доставки, излагая свои претензии, просила о поддержке. Как поступит руководитель:

- разберется в причинах конфликта, в мотивах работников и попытается найти приемлемый способ урегулирования конфликта;
- попросит поддержки у членов отдела доставки, публично обсудит инцидент для разрешения конфликта;
- обратится к тому работнику подразделения, который является авторитетом для обеих работниц, и попросит его урегулировать противоречия.

Выберете наиболее предпочтительный вариант поведения руководителя и обоснуйте его эффективность.

Задание 3.4

Рассмотрите трудовые конфликты. Смоделируйте их развитие и методы урегулирования.

1. Комбинат «Металлург» является предприятием непрерывного цикла деятельности. На предприятии установлен суммированный учет рабочего времени. Есть необходимость привлечь сотрудников для работы в выходные и нерабочие праздничные дни начала января, поскольку от срочного выполнения полученного «Металлургом» заказа зависит в дальнейшем нормальная работа организации. М. О. Ермаков устроился на работу в страховую компанию «Зенит» по специальности, которую получил три месяца назад в финансово-экономическом университете, имеющем государственную аккредитацию. Это первое место трудоустройства М. О. Ермакова, и его приняли с испытательным сроком. В содержании его трудового договора указаны обязанности в соответствии со штатным расписанием, предоставление компенсаций и льгот. Однако не оговорены условия, определяющие разъездной характер работы М. О. Ермакова.

2. Педагогу музыкальной школы Н. Н. Куракиной руководитель предлагает сверхурочную работу концертмейстером в течение установленной продолжительности рабочего дня. Доплата за совмещение должностей предлагается в размере 50 % от основного оклада. Н. Н. Куракина же считает, что имеет право на выплату полной заработной платы по дополнительной должности.

3. Кассир магазина «Подарки» И. М. Николаева переведена на должность продавца для замещения временно нетрудоспособной сотрудницы. Договор об этом в письменной форме заключен с работодателем. Заканчивается год после заключения данного договора, а работодатель не предоставляет И. М. Николаевой прежнее место работы и считает, что договор утратил силу и перевод является постоянным. Сотрудница с этим не согласна.

4. Работница мясокомбината «Андреевский» О. И. Плешко нуждается в переводе на более легкую работу на три месяца в соответствии с медицинским заключением. Но соответствующая работа у работодателя отсутствует, и руководитель заявил, что трудовой договор с О. И. Плешко прекращается.

Комплект заданий для контрольной работы

В контрольную работу состоит из двух частей:

Теоретический вопрос - описывает теоретические аспекты предлагаемого вопроса. Студент может пользоваться статьями и пособиями по рассматриваемой тематике из интернет-источников.

Практическое задание - решение предлагаемой ситуации, на основе теоретического материала предполагается исход предлагаемого практического задания.

Структура контрольной работы:

1. Титульный лист;
2. Содержание;
3. Теоретический вопрос (не менее 6 листов);
4. Практическое задание (не менее 2 листов);
5. Список используемых источников.

Номер варианта распределяется в группе, таким образом, чтобы темы не повторялись.

Вариант 1

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос).

Раскройте понятие команды. Назовите виды команд. Охарактеризуйте основные подходы к определению понятий «тимбилдинг», «командообразование», «командопостроение».

Охарактеризуйте основные задачи, этапы и технологии командообразования (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача).

В фирму после увольнения начальника отдела по управлению персоналом принимают нового сотрудника. Отношения с коллективом у нового руководителя не складываются, он не может найти подход к сотрудникам и правильно организовать работу. Вследствие этого возникает масса ошибок в работе и у рядовых сотрудников и у начальника. Начальник отдела по управлению персоналом ссылается на низкую квалификацию своих сотрудников и старается выгородить себя. Рядовых сотрудников увольняют и принимают новый коллектив. Но конфликт на этом не закончен, он получает свое развитие и в новом коллективе. Руководитель предприятия должен принять решение в данной ситуации.

Задание: Проанализируйте структурные элементы конфликта (стороны конфликта – предмет конфликта – мотивы конфликта – позиции конфликтующих сторон – конфликтогены). Оцените действия начальника отдела по управлению персоналом,

определите использованную им стратегию поведения в конфликтной ситуации. Какую стратегию управления конфликтом должен использовать руководитель предприятия? Предложите свой вариант решения конфликтной ситуации (аргументируйте ответ с привлечением теоретических источников)

Вариант 2

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос). Охарактеризуйте понятие, типы и стили лидерства. Опишите качества и полезные навыки лидера. Назовите SMART-критерии лидерства (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача).

Вас пригласили провести тренинг по сплочению трудового коллектива в формате веревочного курса. Веревоочный курс – это выездной (активный) тренинг, длительностью от одного до трех дней, направленный на улучшение навыков командного взаимодействия и командообразование. Вы должны сформировать у сотрудников организации общее видение(образ) организации, создать так называемый командный дух (способность совместно принимать решения, готовность к взаимной поддержке и совместным действиям), повысить эффективность коллективных действий.

Задание: Разработайте программу веревочного курса (активного тренинга на природе). Программа должна включать постановку целей, описание материально- технического обеспечения для проведения тренинга, развернутое описание 5-6 упражнений (заданий) с указанием необходимого для реализации каждого упражнения времени.

Вариант 3

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос).

Рассмотрите основные подходы к определению понятия «психотип». Назовите основные классификации психотипов личности. Дайте развернутую характеристику психотипов личности в зависимости от темперамента (сангвиник, холерик и пр.) и в зависимости от характера (астенический, атлетический и пр.). Обязательно цитирование использованных источников.

2 Ситуационное задание (практическая задача). Недавно назначенный в отдел сбыта руководитель готовится к проведению делового совещания, целью которого является поиск более эффективных каналов реализации продукции предприятия. На совещании кроме сотрудников отдела сбыта будут присутствовать начальник производственного цеха и начальник отдела рекламы и маркетинга, которые имеют собственное видение выносимых на обсуждение вопросов. **Задание:** Порассуждайте, какие технологии фасилитации («Мировое кафе», «Базовая фасилитация», «Технологии открытого пространства», «Поиск будущего» и пр.) могут использоваться при проведении делового совещания.

Задание: Обоснуйте, какую именно технологию должен применить руководитель для организации эффективной работы присутствующих. Опишите сценарий фасилитационной сессии. Сценарий фасилитационной сессии представляет собой краткое описание выбранной технологии (основные этапы проведения, организация пространства, материально-техническое обеспечение и пр.). При создании ответа необходимо привлекать теоретические источники.

Вариант 4

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос)

Изложите научные подходы к определению понятия «имидж». Охарактеризуйте виды и функции имиджа. Опишите методы формирования имиджа и технологии имиджирования (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача). Вас пригласили провести тренинг на сплочение группы студентов 1 курса. Тренинг – это метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок участников. Вы должны сформировать у студентов общее видение(образ) группы, правила

взаимодействия и создать так называемый командный дух – способность обсуждать проблемы и совместно принимать решения, готовность к коллективным действиям.

Задание: Разработайте программу тренинга, направленного на формирование командного духа в группе. Программа тренинга должна включать постановку целей, описание материально-технического обеспечения для проведения тренинга, развернутое описание 5-6 упражнений (заданий) с указанием необходимого для реализации каждого упражнения времени.

Вариант 5

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос).

Раскройте понятия «потребности», «стимулы» и «мотивы». Перечислите иерархию потребностей по А. Маслоу. Охарактеризуйте регуляторы мотивации и главные мотиваторы по теориям М. Вудкока и Д. Фрэнсиса. Сравните понятия «мотивация» и «стимулирование» (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача). На аттестации заместитель начальника отдела маркетинга выступил с рядом замечаний в адрес одной из аттестуемых, указав на серьезные просчеты в ее работе. Замечания были весьма резкие и обоснованные. В ответ сотрудница заявила, что он сводит с нею личные счеты, связанные с их совместной работой в прошлом. В ответ на это заместитель начальника предложил сотруднице разъяснить для всех присутствующих свои слова о давнем конфликте.

Задание: Проанализируйте структурные элементы конфликта (стороны конфликта – предмет конфликта – мотивы конфликта – позиции конфликтующих сторон – конфликтогены). Охарактеризуйте стратегии поведения в конфликте, использованные ее участниками. Изложите рекомендации по управлению общением в данной конфликтной ситуации, предложите оптимальные стратегии поведения в конфликте для обеих сторон (аргументируйте ответ с привлечением теоретических источников).

Вариант 6

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос) Раскройте понятие и сущность конфликта. Охарактеризуйте структурные элементы конфликта (стороны конфликта – предмет конфликта – мотивы конфликта – позиции конфликтующих сторон – конфликтогены) и этапы его развития. Назовите типы конфликтов в организации, их причины и основные конфликтогены (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача). Вас пригласили провести фасилитационную сессию по выстраиванию отношений в студенческой группе с использованием технологии «Базовая фасилитация» или «Технологии открытого пространства». Вы должны разработать сценарий и кейсы для проведения фасилитационной сессии.

Задание состоит из двух частей: 1. Разработать сценарий фасилитационной сессии. Сценарий фасилитационной сессии представляет собой краткое описание выбранной технологии (основные этапы проведения, организация пространства, материально-техническое обеспечение и пр.) 2. Разработать кейсы для обсуждения (не менее 3). Кейс-технология предполагает моделирование реальных ситуаций и поиск решения поставленных проблем в процессе внутригруппового взаимодействия. Кейс должен включать:

- развернутое описание (модель) ситуации;
- постановку задач, подлежащих решению.

Вариант 7

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос). Охарактеризуйте понятия «стресс», «дистресс», «эустресс». Перечислите факторы, способствующие переходу стресса в эустресс. Перечислите факторы, способствующие переходу первичного стресса в дистресс. Назовите поведенческие и физиологические признаки профессионального

стресса и профессионального «выгорания» (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача) ИТ-руководитель продвигает сотрудника в организации – отдает ему интересные проекты, которые мог бы вести сам, помогает развиваться, на рабочих совещаниях неизменно подчеркивает его вклад в выполнение поставленных перед отделом задач. Возможно, он делает это потому, что ему самому не очень интересно это направление деятельности, возможно, потому, что хочет больше развиваться как руководитель и создать устойчивую взаимодополняющую структуру, в которой он мог бы опираться на ключевых людей.

Но в какой-то момент сотрудник начинает явно соперничать с ИТ-руководителем, дискредитируя того в глазах руководства: нелестно высказываясь о его управленческих решениях, показывая, что на его месте «мог бы быть я», спорить с ним на совещаниях, нарушать договоренности и т. Д.

Задание: Проанализируйте структурные элементы назревающей конфликтной ситуации (стороны конфликта – предмет конфликта – мотивы конфликта – позиции конфликтующих сторон – конфликтогены). Определите, какую стратегию поведения в отношении своего протеже выбрать ИТ-руководителю? Как без явного конфликта указать ему на его место и роль в команде? Изложите рекомендации по управлению общением в данной ситуации (аргументируйте ответ с привлечением теоретических источников).

Вариант 8

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос). Опишите стратегии поведения в конфликтной ситуации. Охарактеризуйте типичные ошибки поведения в конфликте, тактические приемы решения конфликтных противоречий, стратегии управления конфликтом и основные модели разрешения конфликтных ситуаций.

Раскройте роль лидера в разрешении конфликтной ситуации (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача). Вы нашли вакансию в крупной компании, соответствующую вашей квалификации, с хорошим графиком работы, достойной оплатой труда, полным социальным пакетом и возможностями карьерного роста. Ваше резюме понравилось потенциальному работодателю и вас пригласили на собеседование. Это очень выгодное предложение на рынке труда и Вы решительно настроены показать свои лучшие качества и получить данную работу.

Задание: Опишите, какие свойства и качества Вы планируете продемонстрировать будущему работодателю во время собеседования, какую технологию имиджирования будете использовать для самопрезентации и формирования делового имиджа (аргументируйте ответ с привлечением теоретических источников).

Вариант 9

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос). Охарактеризуйте понятие «стрессоустойчивость». Опишите основные технологии формирования психологической устойчивости к стрессовым ситуациям, в том числе: технологии формирования адекватного уровня личностной самооценки; технологии по профилактике эмоционального выгорания; технологии работы с прокрастинацией. Дайте рекомендации по повышению личностной стрессоустойчивости студентам, обучающимся в вузе (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача). Вы – молодой специалист в отделе управления персоналом областной администрации. Вы обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться этим правом, чтобы получить диплом по менеджменту. Однако начальник отказал Вам, мотивируя тем, что диплом по менеджменту не имеет отношения к кругу Ваших обязанностей. Вы убеждали своего начальника, но все впустую: он рекомендовал Вам целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Итак, перед Вами оказался выбор: 1) смириться с решением начальника; 2) продолжить с ним борьбу; 3) попытаться

найти выход из создавшейся ситуации, проанализировав истинные причины возражений своего начальника.

Задание: Проанализируйте структурные элементы назревающей конфликтной ситуации (стороны конфликта – предмет конфликта – мотивы конфликта – позиции конфликтующих сторон – конфликтогены). Определите, какие стратегии поведения в конфликте соответствуют каждому из трех перечисленных вариантов поведения молодого специалиста. Опишите развитие ситуации при их использовании и предложите наиболее адекватную данной ситуации стратегию выхода из конфликта (аргументируйте ответ с привлечением теоретических источников).

Вариант 10

1 Теоретическое задание (теоретический вопрос). Раскройте понятие и задачи фасилитации. Опишите алгоритм управленческих действий фасилитатора. Охарактеризуйте виды фасилитационных сессий и методический репертуар фасилитатора (обязательно цитирование использованных источников).

2 Ситуационное задание (практическая задача). Ежедневно мы сталкиваемся с различными типами людей на работе, в транспорте, в общественных местах. При общении с ними важно понимать, с кем мы имеем дело, чтобы грамотно выстроить взаимодействие и избежать неблагоприятного развития ситуации.

Задание: Дайте развёрнутую характеристику психотипов личности в зависимости от темперамента (сангвиник, холерик и пр.) и в зависимости от характера (астенический, атлетический и пр.). На примере литературных и киногероев разберите типичные черты психотипов личности – не менее четырех типов по темпераменту или по характеру поведения (аргументируйте ответ с привлечением теоретических источников).

***Фасилитационная сессия - процесс группового обсуждения для решения проблем и планирования, дающий качественные результаты в сжатое время.**

