

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.

 Э.В. Соболев

« 20 » февраля 2024 г.



Составитель Вишнева Н.Э.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2024

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ
(ПРАКТИКУМ)**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»,

наименование программы

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 12 от «20» февраля 2024 г.)*

*Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 9 от «19» февраля 2024 г.)*

Краснодар 2024

УДК 005.95/96
ББК 65.291.6-21
В 86

Рецензенты: кандидат исторических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Грибок Н.Н., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Рубин А.Г.

Вишневая Н.Э. Командообразование и методы групповой работы (практикум). Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров). — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2024. — 48 с.

Дисциплина «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» является обязательной дисциплиной модуля направленности программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров).

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и формы текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонды оценочных средств, методические указания для изучения дисциплины, перечень информационных технологий, описание материально-технической базы.

Учебное издание

Вишневая Наталья Эдуардовна

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ (ПРАКТИКУМ)

Рабочая программа дисциплины

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Вишневая Н.Э., 2024
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	34
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	38
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	41
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	45

1 Наименование дисциплины

Дисциплина Б1.В.01.02 «Командообразование и методы групповой работы (практикум)».

2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина Б1.В.01.02 «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» обеспечивает формирование следующих компетенций направления 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров).

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины Б1.В.01.02 «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	<i>Знать:</i> особенности поликультурной коммуникации. <i>Уметь:</i> устанавливать личностно- значимые отношения в процессе группового межкультурного общения.
		2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения	<i>Знать:</i> профессионально-этические нормы межкультурного общения. <i>Уметь:</i> создавать атмосферу доверия и принятия в межкультурном взаимодействии
		3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями	<i>Знать:</i> основы бесконфликтного взаимодействия и деконфликтизации в межкультурной коммуникации <i>Уметь:</i> демонстрировать навыки

		разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	конструктивной коммуникации в поликультурной среде.
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.	<i>Знать:</i> основы организационной работы в команде и целеполагание. <i>Уметь:</i> основы организационной работы в команде и целеполагание.
		2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.	<i>Знать:</i> методы стратегического планирования в командообразовании. <i>Уметь:</i> отчетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки.
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	<i>Знать:</i> методы количественного и качественного прогнозирования командной деятельности. <i>Уметь:</i> планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе.
ПKN-8	способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.	<i>Знать:</i> специфику взаимодействия в группе и факторы, влияющие на эффективное решение поставленных задач. <i>Уметь:</i> организовывать работу команды для реализации общих целей и задач организации.
		2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.	<i>Знать:</i> основы разработки организационной структуры, целей и задач структурных подразделений организации. <i>Уметь:</i> формулировать и достигать цели в процессе групповой работы структурных подразделений.
		3. Оперировать инструментами управления знаниями для повышения эффективности	<i>Знать:</i> методы анализа командных ролей, проблемы группового взаимодействия, обусловленные этапами развития. <i>Уметь:</i> использовать методы

		деятельности организации	управления поведением в процессе групповой работы.
		4.Применяет коммуникативные и лидерские навыки.	<i>Знать:</i> основные теории лидерства, формирования и развития группы. <i>Уметь:</i> демонстрировать лидерские качества и эффективную коммуникацию в командном взаимодействии.
ПК-2	Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	1. Организует работу команды проекта.	<i>Знать:</i> теорию и практику организации деятельности команды проекта. <i>Уметь:</i> проектировать и организовывать работу в команде проекта.
		2.Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.	<i>Знать:</i> основы планирования и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации. <i>Уметь:</i> применять на практике навыки планирования и организации работ в проектно-ориентированной организации.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.02 «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, модуля направленности программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров).

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, с учетом требований, установленных соответствующим ОС ВО Финуниверситета. Изучение дисциплины ориентировано на знания, приобретенные ранее в процессе предшествующего обучения по дисциплинам «Теория и история менеджмента», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение» и др.

Глубокие знания, умения и навыки, получаемые магистрантами в процессе изучения дисциплины «Командообразование и методы групповой работы (практикум)», необходимы для любого руководителя, поскольку применение разнообразного управленческого инструментария в соответствии с актуальными теориями и концепциями менеджмента для выработки оптимальных управленческих решений является залогом эффективного функционирования организации.

Программа дисциплины «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» предполагает дальнейшее углубление и дифференциацию получаемых знаний в дисциплинах: «Управление исследованиями и разработками. Создание нового продукта», «Современные методы управления эффективностью», «Современные технологии управления человеческими ресурсами» и др.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин				
		1	2	3	4	5
1	Управление исследованиями и разработками. Создание нового продукта	*	*	*	*	
2	Современные методы управления эффективностью			*		*
3	Современные технологии управления человеческими ресурсами	*		*	*	*

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», по очной (1 семестр) форме обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).
Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Командообразование и методы групповой работы (практикум)»

Вид учебной работы	Всего	Модуль направленности программы магистратуры
Общая трудоёмкость дисциплины	108/3 з.ед.	108/3 з.ед.
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	32	32
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	28	28
<i>Самостоятельная работа</i>	76	76
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Методы групповой работы и основы командообразования

Содержание понятий «команда» и «командообразование». Основные функции и признаки команды. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда». Принципы классификации команд в организации по виду деятельности, по степени управляемости, псевдокоманды. Жизненный цикл команды в модели Брюса Такмана. Действия по созданию команды. Технологии работы в команде. Основные элементы и критерии эффективной работы команды. Психологические групповые механизмы: феномен группового давления, социальная леность, групповая сплоченность, феномен конформизма.

Тема 2. Групповые роли и лидерство. Командные нормы, цели, ценности

Лидерство в команде: стиль, ситуация и эффективность. Разделяемое лидерство. Теория лидерства П. Херси и К. Бланшара. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Теория «Эмоционального лидерства» Р. Бояциса. Ситуационная теория Ф. Фидлера. Теория «Комплексного адаптивного лидерства» Н. Оболенски.

Распределение ролей в команде. Ролевое напряжение и ролевой конфликт. Классификация групповых ролей по Р.М. Белбину, И.Адизесу, К.Новаку и М.Геллерту, в «Колесе команды» Марджерисона-МакКена, Т. Лири и др. Самоаудит групповых ролей с помощью психодиагностических методик. Соционический подход к формированию команды. Работа членов команды над собственными целями. Формирование доверия в группе. Формирование ценностей команды.

Тема 3. Эффективная коммуникация в команде

Коммуникативная компетентность в командной работе: межличностная, управленческая, поликультурная, групповая. Функции коммуникативного процесса в командной работе. Типы и виды коммуникаций в команде. Техники вербализации или активного слушания. Коммуникативные барьеры и источники «шума». Способы регуляции эмоционального напряжения при взаимодействии. Техника подчеркивания общности (целей, интересов, личностных характеристик и т. п.). Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело. Модель служебной компетенции по Р. Мансфилду, Д. Матеу, социолингвистическая модель Р. Белла, коммуникативная модель И.А.Зимней. Самоаудит коммуникативной компетентности с использованием психодиагностических методик.

Тема 4. Методы планирования групповой работы, модели и технологии принятия решений

Планирование работы в группе. Критерии эффективного целеполагания и деятельности в групповой работе. Управление группой, влияние размера группы, типа лидерства, уровня компетенции. Содержание и смысл групповой активности. Функции фасилитации и модерации. Характеристики обратной связи. Виды предоставления обратной связи. Таксономия Блума для постановки целей. Поиск ответов по методам «Пять почему» и диаграмме Исикавы.

Принятие решений и оценка результатов при групповой работе. Когнитивные искажения и стереотипы. Ложные убеждения и заблуждения. Работа с информацией: анализ и интерпретация. Формальная логика, законы тезиса, аргумента и причинно-следственной связи. Работа с эмоциями для «здорового» мышления. Проверка источников (IMVAIN) и фактчекинг (5W+H). SWOT – анализ как технология принятия решений. Модели и технологии принятия решений в команде.

Инструменты командной работы для креативных решений: ТРИЗ, таблица Осборна, прямой и обратный мозговой штурм, ментальные карты,

Скампер, Фрирайтинг, ИКР, метод Дельфи, метод Дельбека и др.

Оценка решений по методам FAN, Конрада, How Now Wow, диаграмме Дж.Венна и др.

Тема 5. Конфликты в команде и способы их преодоления

Понятие конфликта, типы искажений и конфликтогенов. Предмет конфликта, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта и позиции конфликтующих сторон и их роль в анализе конфликта. 3 периода динамики конфликта по Анцупову А.Я. и Шипилову А.И. Стадии развития группового конфликта. Эскалация конфликта по Ф. Глазлу.

Источники организационных конфликтов (структурных, инновационных, позиционных, ресурсных, динамических).

Формула конфликта. Способы работы с конфликтной ситуацией в команде. Типы конфликтных личностей. Стратегии преодоления конфликта по Томасу – Киллмену. Медиация как способ разрешения конфликта. Самооценка рационального поведения в конфликте при использовании психодиагностических методик.

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» для магистрантов очной формы обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» – 1 семестр

Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемост и
	Всего	Аудиторная работа				Самосто ятельная работа	
		Общая	Лек ции	Практич и семинар занятия	Занятия в интеракти вных формах		
Тема 1. Методы групповой работы и основы командообраз ования	21	6	1	5	3	15	Дискуссия
Тема 2. Групповые роли и лидерство. Командные нормы, цели, ценности	23	8	1	7	4	15	Дискуссия, рассмотрен ие практически х ситуаций
Тема 3. Эффективная коммуникация в команде	21	6	-	6	3	15	Дискуссия, кейс-стади
Тема 4. Методы планирования групповой работы, модели и технологии принятия решений	21	6	1	5	3	15	Дискуссия, рассмотрен ие практически х ситуаций
Тема 5. Конфликты в команде и способы их преодоления	22	6	1	5	3	16	Дискуссия, кейс-стади
В целом по дисциплине	108	32	4	28	16	76	зачет
Итого					50%		

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Учебный материал, полученный магистрами в ходе лекций, «закрепляется» на семинарских занятиях. К каждому семинарскому занятию магистр должен тщательно готовиться (в тематическом плане указано рекомендованное для этого время). Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Обсуждение теоретического материала производится согласно вопросам, которые указаны в рабочей программе дисциплины. Решение ситуационных задач направлено на закрепление теоретических знаний.

Формы промежуточного контроля усвоения материала по дисциплине представляют опрос теоретического материала, ответы на вопросы тестов, решение ситуационных задач по темам курса, тестирование, подготовка эссе.

По итогам изучения дисциплины, магистром сдается зачет.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» по направлению 38.04.02 – «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», (в часах) (очная форма обучения 1 семестр, модуль направленности программы магистратуры)

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Форма проведения занятий
Тема 1. Методы групповой работы и основы командообразования	Понятие групповой работы в психологии и в менеджменте: сходства и различия. Исследования К.Левина: основы групповой работы, определение команды, методы. Типология команд. Действия по созданию команды. Технологии работы в команде. Основные элементы и критерии эффективной работы команды. Рекомендуемые источники: 1,2,3,4,5,6	Беседа. Структурированная дискуссия
Тема 2. Групповые роли и лидерство.	Классификация групповых ролей по Р.М. Белбину, И.Адизесу, К.Новаку и М.Геллерту, в	Регламентированная

Командные нормы, цели, ценности	<p>«Колесе команды» Марджерисона-МакКена, Т. Лири и др. Самоаудит групповых ролей с помощью психодиагностических методик. Соционический подход к формированию команды. Работа членов команды над собственными целями. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1,2,3,4,5,6</p>	<p>дискуссия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами.</p>
Тема 3. Эффективная коммуникация в команде	<p>Коммуникативная компетентность в командной работе: межличностная, управленческая, поликультурная, групповая. Функции коммуникативного процесса в командной работе. Типы и виды коммуникаций в команде. Техники вербализации или активного слушания. Коммуникативные барьеры и источники «шума». Способы регуляции эмоционального напряжения при взаимодействии. Техника подчеркивания общности (целей, интересов, личностных характеристик и т. п.). Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело. Модель служебной компетенции по Р. Мансфилду, Д. Матеу, социолингвистическая модель Р. Белла, коммуникативная модель И.А.Зимней. Самоаудит коммуникативной компетентности с использованием психодиагностических методик.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1,2,3,4,5,6</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами.</p>
Тема 4. Методы планирования групповой работы, модели и технологии принятия решений	<p>Таксономия Блума для постановки целей. Поиск ответов по методам «Пять почему» и диаграмме Исикавы. Когнитивные искажения и стереотипы. Ложные убеждения и заблуждения. Работа с информацией: анализ и интерпретация. Формальная логика, законы тезиса, аргумента и причинно-следственной связи. Работа с эмоциями для «здорового» мышления. Проверка источников (IMVAIN) и фактчекинг (5W+H). SWOT - анализ как технология принятия решений. Модели и технологии принятия решений в команде.</p> <p>Инструменты командной работы для креативных решений: ТРИЗ, таблица Осборна, прямой и обратный мозговой штурм, ментальные карты, Скампер, Фрирайтинг, ИКР, метод Дельфи, метод Дельбека и др. Оценка решений по методам FAN, Конрада, How Now Wow, диаграмме Дж.Венна и др.</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты). Работа в малых группах. Работа с кейсами.</p>

	Рекомендуемые источники: 1,2,3,4,5,6	
Тема 5. Конфликты в команде и способы их преодоления	<p>3 периода динамики конфликта по Анцупову А.Я. и Шипилову А.И. Стадии развития группового конфликта. Эскалация конфликта по Ф. Глазлу.</p> <p>Источники организационных конфликтов (структурных, инновационных, позиционных, ресурсных, динамических).</p> <p>Формула конфликта. Способы работы с конфликтной ситуацией в команде. Типы конфликтных личностей. Стратегии преодоления конфликта по Томасу – Киллмену. Медиация как способ разрешения конфликта. Самооценка рационального поведения в конфликте при использовании психодиагностических методик.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1,2,3,4,5,6</p>	<p>Регламентированная дискуссия (дебаты).</p> <p>Деловая игра.</p>

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Основная цель самостоятельной работы при изучении дисциплины «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» - закрепить знания, полученные в ходе практических занятий.

Самостоятельная работа в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- работу с компьютерными обучающими программами;
- выполнение домашних заданий;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе научного кружка по кафедре и ежегодных студенческих научных конференций;
- подготовку к зачету.

На самостоятельную работу магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент» по очной форме обучения отводится 76 часов учебного времени в 1 семестре, модуля направленности программы магистратуры.

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение по дисциплине «Командообразование и методы групповой работы (практикум)» для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Наименование тем, (разделов) дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Методы групповой работы и основы командообразования	Жизненный цикл команды в модели Брюса Такмана. Действия по созданию команды. Технологии работы в команде. Основные элементы и критерии эффективной работы команды. Психологические групповые механизмы: феномен группового давления, социальная леность, групповая сплоченность, феномен конформизма.	Изучение учебной литературы по теме занятия. Подготовка к опросу.
Тема 2. Групповые роли и лидерство. Командные нормы, цели, ценности	Распределение ролей в команде. Ролевое напряжение и ролевой конфликт. Классификация групповых ролей по Р.М. Белбину, И.Адизесу, К.Новаку и М.Геллерту, в «Колесе команды» Марджерисона-МакКена, Т. Лири и др. Самоаудит групповых ролей с помощью психодиагностических методик. Соционический подход к формированию команды. Работа членов команды над собственными целями. Формирование доверия в группе. Формирование ценностей команды.	Изучение учебной литературы по теме занятия; подготовка домашнего творческого задания.
Тема 3. Эффективная коммуникация в команде	Способы регуляции эмоционального напряжения при взаимодействии. Техника подчеркивания общности (целей, интересов, личностных характеристик и т. п.). Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело. Модель служебной компетенции по Р. Мансфилду, Д. Матеу, социолингвистическая модель Р. Белла, коммуникативная модель И.А.Зимней. Самоаудит коммуникативной компетентности с использованием психодиагностических методик.	Изучение учебной литературы по теме занятия; подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к решению ситуационных задач.
Тема 4. Методы планирования групповой работы, модели и технологии	Таксономия Блума для постановки целей. Поиск ответов по методам «Пять почему» и диаграмме Исикавы. Принятие решений и оценка результатов при групповой работе. Когнитивные искажения и стереотипы. Ложные	Изучение учебной литературы по теме занятия; подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к решению

<p>принятия решений</p>	<p>убеждения и заблуждения. Работа с информацией: анализ и интерпретация. Формальная логика, законы тезиса, аргумента и причинно-следственной связи. Работа с эмоциями для «здорового» мышления. Проверка источников (IMVAIN) и фактчекинг (5W+H). SWOT - анализ как технология принятия решений. Модели и технологии принятия решений в команде.</p> <p>Инструменты командной работы для креативных решений: ТРИЗ, таблица Осборна, прямой и обратный мозговой штурм, ментальные карты, Скампер, Фрирайтинг, ИКР, метод Дельфи, метод Дельбека и др.</p> <p>Оценка решений по методам FAN, Конрада, How Now Wow, диаграмме Дж.Венна.</p>	<p>ситуационных задач.</p>
<p>Тема 5. Конфликты в команде и способы их преодоления</p>	<p>Понятие конфликта, типы искажений и конфликтогенов. Предмет конфликта, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта и позиции конфликтующих сторон и их роль в анализе конфликта. 3 периода динамики конфликта по Анцупову А.Я. и Шипилову А.И. Стадии развития группового конфликта. Эскалация конфликта по Ф. Глазлу. Источники организационных конфликтов (структурных, инновационных, позиционных, ресурсных, динамических). Формула конфликта. Способы работы с конфликтной ситуацией в команде. Типы конфликтных личностей. Стратегии преодоления конфликта по Томасу – Киллмену. Медиация как способ разрешения конфликта. Самооценка рационального поведения в конфликте при использовании психодиагностических методик.</p>	<p>Изучение учебной литературы по теме занятия; подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к решению ситуационных задач.</p>

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Проведение текущего контроля предполагает командную работу при подготовке сообщений по анализу литературных источников (книг, статей, материалов конференций) на заданную тему, подготовку ответов на вопросы по темам дисциплины, решение творческих заданий, решение ситуационных задач с учётом образовательных интересов взрослых слушателей – магистрантов, например:

- 1) обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по вопросам командообразования в организации;
- 2) решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- 3) выполнение заданий и обсуждение результатов;
- 4) участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- 5) опрос, дискуссия, научный доклад – проводятся по результатам самостоятельной подготовки;
- 6) защита выполненного задания и подготовка эссе, экспертного заключения проводится микрогруппой.

Пример задания - эссе

Напишите эссе - прозаическое произведение небольшого объёма, написанное в соответствии с заданной структурой и в строгом соответствии с темой, которое будет отражать вашу субъективную точку зрения на просмотренный материал, основанную на анализе теоретических и аналитических материалов в данной области исследований. Для этого рекомендуется к просмотру:

Лекции (модуль 1, 2,3) по командообразованию от Гуру менеджмента Ицхака Адизеса по ссылке (1 час 50 минут).

Базаров Т.Ю., д.псих.н., профессор, МГУ им. М.В. Ломоносова, фак-т психологии, 28.11.2009. Лекция 4. Командообразование. Ч.1, Ч.2

Видео от Корпоративного университета Сбера «Доверие: пятый элемент успеха команды» (1 час 57 минут)

Пример заданий докладов

Прочитать статьи, подготовить доклады по содержанию статей:

Тема «Командные роли»

Командные роли в картинках/ Блог компании OTUS/ Управление разработкой/Управление проектами /Управление персоналом<https://habr.com/ru/companies/otus/articles/754224/>

Модель команды по Белбину / alex_averyanov <https://alex-averyanov.livejournal.com/788611.html>

Сравниваем командные роли по Белбину и профили DISC <https://ttisi.ru/blog/480377/sravnenie-modeli-Belbina-i-DISC>

Внедрять или не внедрять методологию Белбина?<https://kaiten.ru/blog/kak-ispolzovat-komandnyie-rolj/>

Киногид управленца <https://habr.com/ru/companies/rshb/articles/693334/>

От Железного человека до стритрейсера: как в кино и сериалах показывают руководителей <https://www.forbes.ru/forbeslife/514456-ot-zeleznogo-celoveka-do-stritrejsera-kak-v-kino-i-serialah-pokazyvaut-rukovoditelej>

10 типов руководителей: на какого известного персонажа похожи вы? <https://www.e-xecutive.ru/community/life/1997768-10-tipov-rukovoditelei-na-kakogo-izvestnogo-personazha-pohozhi-vy>

Пример задания – самооудита

Проведите самооудит по психологическому тесту, напишите заключение на себя, отметьте сильные стороны и зоны развития:

По опроснику на выявление роли в инновационном процессе (П. Меррилл)

Тест на командные роли Белбина (Автор: R. Belbin (1981))

Тест Т.Лири в адаптации и модификации (русскоязычная методика ДМО, автор Л. Н. Собчик)

Соционический тест и др.

Пример задания - реферата по теме «Типология команд»

Целью задания является рассмотрение различной типологии команд.

Задачи работы: рассмотрение основных понятий командообразования, описание типологии команд, критериев эффективности команды.

Структура работы:

Введение.

1. Понятие командообразования

1.1. Основные характеристики команды

1.2. Команды и малые группы

1.3. Формирование команды

2. Типология команд

2.1 Типы команд

2.2 Критерии определения типа команды

2.3 Характеристики эффективности в зависимости от типа команд

Заключение

Пример деловой игры «Воздушный шар»

(краткое содержание сценария)

Цель: приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных групповых решений

Задачи:

1. Получить навыки аналитического мышления, связанного с выбором решения.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Усвоить вопрос об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным решениям.
4. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия, достижения взаимопонимания.

Размер группы: от шести до тридцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

Необходимое время: около 2 ч.

Материалы для участников упражнения:

1. Карандаши или ручки.
2. Листы для принятия индивидуальных решений.

Размещение участников: в кругу на стульях или за круглым столом.

Проблемная ситуация основана на необходимости принятия совместного группового решения для «выживания» всей команды в трудной ситуации.

Работа проводится в несколько этапов. Определять задания и разъяснять методику проведения следует также поэтапно. На выполнение каждого этапа 5-20 минут.

Первый этап: описание ситуации, объяснение правил игры.

Второй этап: индивидуальная работа.

Третий этап: групповая работа.

Четвёртый этап: обсуждение полученных результатов, получение обратной связи.

Инструкция к заданию: ООН нам подарила четыре воздушных шара, мы можем отправиться в путешествие, есть предложение пожить пару недель на необитаемых островах в Атлантическом океане. Деньги есть, вещи и снаряжение закуплены, визы нам будут также не нужны, и мы сможем жить, как и где мы хотим.

Путешествие обещает быть и интересным, и трудным, поэтому очень важно, какие люди окажутся рядом с вами. Наверное, лучше, если это будут люди, которых вы хорошо знаете и в которых вы уверены. Формируйте команды, занимайте корзины, но учтите, что корзины должны быть по возможности одинакового размера, т.е. число участников каждой группы должно быть примерно равным.

Путешествие обещает быть интересным, но впереди полет с реальными опасностями. От неверных, безответственных и необдуманных эмоциональных реакций любого вы можете погибнуть все. Реальная статистика - обычно гибнет каждый третий шар...

Легкое покачивание, и вы отрываетесь от земли. Холодок в груди, а потом ощущение свободы и простор полета... Вот уже не разглядеть лиц людей под вами, дома становятся похожими на детские кубики, дороги превращаются в ниточки - и вы летите под облаками. Вы летите над городами и лесами, ветер силен, и вот вы уже видите синюю полосу от края до края горизонта - это Атлантический океан. Океан неспокоен, вам сверху видны белые барашки волн, но какое, вам до этого дела, ваш воздушный шар уверенно несет вас вдаль. И вот уже вдали вы видите маленькую точку — вот остров, куда вы летите! Над островом много птиц, вот уже несколько чаек пролетело совсем близко от вас: может быть, одну из этих чаек зовут Джонатан Ливингстон? Остров уже хорошо виден, вы уже готовы потихоньку снижаться - где-то минут через двадцать будете на твердой земле! Какие красивые приключения ожидают вас там!

Но что это? Вы видите, как от горы отрывается какая-то крупная птица и летит прямо навстречу вам! Это - гигантский орел! Он смотрит на вас недобрыми глазами! Может быть, он принял вас за своего соперника? Он делает вокруг вас круг за кругом, потом вдруг взмывает наш шаром, исчезает из поля вашего зрения - и вдруг вы слышите клекот, царапанье чем-то острым по ткани, удары и шипение.

У вас есть винтовка, кто-то из вас стреляет наудачу - и орел, теряя кровь, на своих широких крыльях начинает медленно скользить в сторону и вниз. Но ваш шар тоже начинает терять высоту. Ваш единственный шанс спастись — долететь до земли, потому что внизу начался шторм, и любой пловец просто разобьется об острые рифы и скалы. Лететь до острова где-то 20 минут. Но это приблизительно. Может быть и больше, а может – меньше. Есть шанс спастись, если облегчите шар, освободившись от не самых нужных вещей. Но что выбросить? Учтите, что какие-то вещи могут пригодиться, чтобы выжить на этих необитаемых островах, и сколько вам там придется жить, не знает никто. Обратите внимание, остров, скорее всего, необитаем. Но, возможно, хотя и маловероятно, что на нем кто-нибудь живет. Наверное, на острове есть вода, но абсолютно точно этого утверждать нельзя. О климате в этих широтах сказать что-то трудно: сейчас тепло, но какая будет зима — неизвестно. Сколько вы на этом острове пробудете — не знает никто. Это может быть один день, это могут быть десять лет, если, конечно, вы останетесь живы. Ситуация очень неопределенная.

Итак, все сейчас внимательно посмотрят на список вещей, находящихся в корзине шара. В первой колонке, вы сделаете самостоятельное ранжирование: в какой последовательности будете выкидывать вещи, чтобы до острова долететь. Первым номером отмечается то, что вы решаете выкинуть в первую очередь, второй номер — во вторую, семнадцатым номером - то, что вы будете выкидывать в последнюю очередь.

Работать строго самостоятельно, никакие вопросы с соседями обсуждать нельзя. На всю работу у вас строго 7 минут.

	Содержание упаковок	вес	1	2	3
	Каны, миски, кружки, ложки	4 кг			
	Ракетница с комплектом сигнальных ракет	5 кг			
	Подборка полезных книг про все	9 кг			
	Консервы мясные	20 кг			
	Топоры, ножи, лопата	14 кг			
	Канистра с питьевой водой	20 л			
	Бинты, вата, перекись, зеленка	1,5 кг			
	Винтовка с запасом патронов	20 кг			
	Презервативы и какие-то лекарства	0,5 кг			
	Импортный шоколад	7 кг			
	Золото, бриллианты и яркие побрякушки	0,4 кг			
	Очень большая собака	75 кг			
	Рыболовные снасти	0,6 кг			
	Туалетное зеркало, шило, мыло и шампунь	1 кг			
	Теплая одежда и одеяла	50 кг			
	Соль, сахар, специи, набор поливитаминов	2 кг			
	Плетеный нейлоновый канат	150 м			
	Медицинский спирт	10 л			
	Список вещей				

Инструкция к индивидуальной работе: У вас 7 минут на индивидуальную работу. За это время вы должны записать свое решение в первой из трех свободных колонок справа. Проранжируете строго индивидуально. Запрещены любые разговоры. За разговоры команда будет штрафовать.

Инструктаж к командной работе: Хорошо это или плохо, но вы в шаре не одни - в шаре вся ваша команда. Кроме вашего мнения есть мнения другие. Соответственно, вам надо договориться. Во второй колонке вы должны записать командный ранжир выкидываемых вещей. Каждая команда теперь должна выработать свое общее решение, но не голосованием по большинству голосов, а консенсусом, то есть общим, единодушным согласием. Если хоть один человек будет против, решение не принимается. Любое «Нет!», любое «Против» будет достаточным, чтобы человек без всякой аргументации отклонил общегрупповое решение. Вы можете настоять на любом решении, если считаете его правильным.

У вас на принятие общего решения - 20 минут. Не уложились в это время - ваша команда падает в океан, и всех съедают голодные акулы. Но если вы прилетите не с тем набором вещей, то ваша жизнь на острове будет грустной и недолгой. Если вдруг окажется, что на острове одни голые скалы, а вам там предстоит прожить целый год, то с ненужными вещами лучше умереть сразу. Договорились быстрее - славно, хорошо, у вас останется больше не выкинутых вещей. Это показатель качественной командной работы. Вы будете за это вознаграждены. Условно можно договориться: каждая сэкономленная минута - это одна сохраненная вам вещь.

Закончив работу, вы подведете ее итоги — выясните, чье индивидуальное решение окажется ближе всех к общегрупповому. Делается это так. У каждого есть его список ранжира и список ранжира общегруппового. По каждому пункту надо посчитать модуль разности. То есть, если по п. 1 (Каны, кружки...) у Васи ранжир 3 (он решает выкидывать это третьим номером), а группа поставила это на 5-е место, то по этому пункту разница равна двум ($5-3 = 2$). Если бы у Васи этот пункт был бы на 5-ом месте, а у группы на 2-ом, разница была бы «три» (а не минус три, потому что берется всегда модуль разности). Сложив эту разность между индивидуальным и общим решением по каждому пункту, легко определить, насколько в целом решение Васи оказалось далеко от общегруппового, и сравнить, чье решение к общегрупповому оказалось ближе — Васино или Петино.

И тогда мы выясним, чье индивидуальное решение было самым мудрым или кто лучше всех умеет убеждать других. Решите, что и как сейчас вы будете делать. Сейчас, когда я скажу, и начнет идти ваше время, то вас никто не может спасти, никто не может погубить кроме вас и только вас. У вас есть абсолютно реальные шансы спастись, но есть и такие же реальные шансы погибнуть. Что лично вы сумеете предпринять, чтобы ваша команда работала как единый организм, чтобы все было подчинено одной цели — найти самое оптимальное решение? Вариантов работы может быть много. Некоторые команды не начинают работать сразу — они какое-то время используют на то, чтобы настроиться на общую работу и договориться о каких-то общих правилах. Кто-то говорит: «Лидером буду я!», кто-то назначает лидером другого. Как захотите работать вы? Вы можете делать самые разные вещи. Но если вы их сделаете, то несете за это

ответственность, если вы их не сделаете - вы тоже несете за это ответственность. Любое ваше бездействие - это дело, из-за которого могут погибнуть все. Если ты решаешь не делать ничего, то это твое решение, за которое ты несешь личностную ответственность.

Соответственно тому, насколько быстро группа выработала общее решение, ей объявляется, сколько у нее теперь остается вещей. Обсуждение длилось 19 минут - осталась одна вещь, 18 минут - две вещи, и т.д. То есть одна выигранная в обсуждении минута стоит одну сбереженную вещь.

По окончании игры ведущий организует дискуссию по вопросу о знании и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны членов группы.

Примерные вопросы тестов для самопроверки

1. К интерактивным формам, используемым при нахождении множественных решений в командной работе относят
 - 1) Мозговой штурм (брейнсторминг)
 - 2) Круглый стол
 - 3) Проект (индивидуальный) в рамках одной темы
 - 4) Ситуационное задание (кейс)
2. Технологии анализа ситуаций для активного взаимодействия в команде – это, кроме анализа конкретных ситуаций (АКС) (выберите 2 ответа)
 - 1) метод анализа кейсов (Case study method)
 - 2) метод «инцидента»
 - 3) «рисовый град по-японски» (диаграмма родового сходства К. Джей)
 - 4) метод «635»
 - 5) брейнрайтинг
 - 6) «жужжащие» группы и «синдикаты»
3. Оптимальная численность в команде
 - 1) не более 12–15 человек
 - 2) 6-8 человек
 - 3) определяется сложностью и количеством бизнес-процессов
 - 4) определяет руководитель, исходя из своего видения и целей
4. Синергический эффект команды – это
 - 1) потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером
 - 2) разность между результатами деятельности и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности
 - 3) благоприятные изменения, которые ожидаются от деятельности команды

- 4) повышение качества управленческих решений, снижение риска ошибок.
 - 5) снижение возможности манипулирования руководителем со стороны подчинённых
5. Фаза «жизненного цикла команды», когда команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой - планирует новые цели, называется
- 1) становление
 - 2) развитие
 - 3) поиск
 - 4) распад
 - 5) альтернатива
 - 6) рост
6. Разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки называются
- 1) командными нормами
 - 2) командными ролями
 - 3) командными играми
 - 4) командными обязательствами
 - 5) командными навыками
7. Этап командообразования, где устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников, происходит ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации, называется
- 1) Комплектование (переконфигурирование)
 - 2) Знакомство и его углубление
 - 3) Институализация
 - 4) Установка общего видения
 - 5) Позиционирование (перепозиционирование)
8. Питер Меррилл считает, что при решении любой производственной задачи есть распределение ролей следующих типов
- 1) творец, следопыт, доработчик, делатель
 - 2) исследователь, координатор, доводчик, эксперт
 - 3) генератор идей, исследователь ресурсов, командный игрок, реализатор
 - 4) аналитик, координатор, шейпер, завершитель
9. Устойчивый тип поведения, связанный с личностью человека и характеризующий его взаимоотношения с другими членами команды и его вклад в деятельность группы называется:
- 1) стереотип поведения
 - 2) статус
 - 3) роль

4) модель

10. По мнению Р.М. Белбина, менеджеры – трудяги – это такие командные роли, как

- 1) ведущий, мотиватор
- 2) реализатор, контролер
- 3) аналитик, генератор идей
- 4) гармонизатор, изыскатель

11. Автором (ами) модели «Колесо команды» является:

- 1) Т. Б. Базаров
- 2) Р.М. Белбин
- 3) Ч. Марджерисон и Д. МакКенн
- 4) И. Адизес
- 5) К.Новак и М.Геллерт

12. В модели команды К.Новака и М. Геллерта все роли разделены на 2 вида: экстравертивные роли – больше имеют дело с окружением; интровертивные роли – больше занимаются внутрикомандными задачами. Какие роли интровертированы?

- 1) администратор (модератор)
- 2) организатор (координатор)
- 3) креативный генератор идей (мозговой центр)
- 4) связной (диспетчер)
- 5) трудоголик (душа команды)
- 6) детализатор (завершитель), он же контролер (критик)

13. Обозначьте какими 3 конструктивными приёмами расположения к себе пользовался на деловых встречах Франклин Делано Рузвельт. Известно, что перед каждой такой встречей на его стол попадал список приглашённых, где напротив каждой фамилии прописывалась профессия, увлечения, личная жизнь посетителя он, в свою очередь, знакомился с этим списком и пополнял свои знания относительно приглашённых лиц, если до этого не был знаком с таковой информацией

- 1) приём «имя собственное»
- 2) приём «зеркало отношения»
- 3) приём «золотые слова»
- 4) приём «терпеливый слушатель»
- 5) приём «личная жизнь»

14. Определите какое словесное высказывание относится к форме «конструктивная критика»

- 1) «Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне»

- 2) «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу»
- 3) «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?»
- 4) «Работа сделана хорошо, но не для этого случая»

15. Как называются убеждения собеседника в отношении поведения других людей, часто бездоказательные, определенные стереотипы, влияющие на восприятие информации, коммуникативный эффект и обратную связь, связанные с предыдущим опытом общения, «коммуникативным полем общения»

- 1) установка
- 2) рефлексивность
- 3) скептицизм
- 4) безапелляционность

16. Как называется манипуляция, которая сводится к тому, чтобы любым способом дискредитировать человека, а через его очернение показать, что все, о чем он говорит (аргументы, доводы, идеи, мысли, предложения), не имеет право на существование, например: «Вы сначала оденьтесь по-человечески, а потом лезьте со своими идеями». «И это нам говорит человек с судимостью?», «Что вы его слушаете, он даже в слове “договор” умудряется ошибку сделать!», «Вы научитесь приходить вовремя на встречи, а потом пытайтесь взять слово!»

- 1) передергивание
- 2) несоответствие слов делу
- 3) приклеивание ярлыков
- 4) невежество
- 5) плохой человек – плохой аргумент

17. Существуют различные формы критических оценок. Какой форме критики относится словесное высказывание: «Делали, делали и... сделали. Работа что надо! Только как теперь начальству в глаза смотреть будем?!»

- 1) критика-вызов
- 2) критика-ирония
- 3) конструктивная критика
- 4) подбадривающая критика
- 5) хвалебная критика

18. Человек, владеющий набором инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение и облегчат взаимодействие внутри команды, управляющий обсуждением, регулирующий конфликты и помогающий группе достичь результата за короткое время, называется

- 1) треккер

- 2) фасилитатор
- 3) эдвайзер
- 4) модератор
- 5) коуч

19. Уверенность в себе, которая способствует адекватной оценке ситуации и своего поведения, умению отстаивать свою точку зрения, успешной самореализации и снижению барьеров в коммуникациях, называют:

- 1) эмпатия
- 2) установка
- 3) фасцинация
- 4) асертивность

20. Одной из характеристик общения (в переводе с латинского языка - согласованность, соответствие, непротиворечивость) является состояние человека, при котором слова человека в полной мере совпадают с его действиями (соответствие вербальных и невербальных компонентов коммуникации): слова, голос, вид, язык тела передают одно и то же сообщение, отражают одну цель и характеристики друг друга. Как называется данная характеристика?

- 1) фарисейство
- 2) рефлексивность
- 3) конгруэнтность
- 4) аскетичность

21. Эксперименты Стенли Милгрэма продемонстрировали

- 1) социальное подчинение
- 2) социальную фасилитацию
- 3) социальную ингибицию
- 4) социальную лень

22. Социально – психологический климат в группе – это

- 1) общая групповая атмосфера, которая характеризуется особенностями социального восприятия и степенью удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности
- 2) характер эмоций, возникающих во взаимоотношениях людей, основанных на их симпатиях, совпадении интересов, характеров и склонностей
- 3) осознание целей и задач всеми участниками, соблюдение прав и обязанностей
- 4) ценности, принятые в группе, их единство, принятие, согласованность, а также система установок и ожиданий членов группы относительно друг друга

23. По теории лидерства Пола Херси и Кена Бланшара, всего выделяется четыре типа лидерства. Стиль, который подразумевает, что руководитель должен основывать свою деятельность, главным образом, ориентируясь на задачу, а выстраивание человеческих взаимоотношений должен отбрасывать на второй план, стратегия поведения руководителя оправдана тем, что исполнители могут либо не хотеть нести ответственность за выполнение конкретной поставленной задачи, либо могут быть просто не способны к выполнению предъявляемых к ним требований\, называется

- 1) «Давать указания»
- 2) «Продавать»
- 3) «Участвовать»
- 4) «Делегировать»

24. Согласно теории «Эмоционального лидерства» Дэниела Гоулмана, Ричарда Бояциса и Энни МакКи определили шесть стилей управления. Они по-разному влияют на эмоции людей и проявляют наибольшую эффективность в конкретных условиях. Поэтому их нужно комбинировать и варьировать. Если команде не хватает гармонии, часто возникают конфликты и люди не доверяют друг другу, то команде нужен лидер, который решает спорные ситуации, сглаживает углы и укрепляет группу, заряжает сотрудников оптимизмом и дарит им чувство сплоченности. Авторы называют его

- 1) аффилиативный лидер
- 2) демократический лидер
- 3) ведущий
- 4) визионер

25. Согласно «Управленческой решетке» Роберта Блейка и Джейн Моутон, верхний левый угол решетки - позиция (1, 9) - демонстрирует поведение менеджера, полностью сосредоточенное на человеческих отношениях, порой в ущерб результативности и эффективности производства. Такой стиль управления получил название

- 1) "Country club" ("Загородный клуб")
- 2) "Produce or perish style" ("Производственный или гибельный стиль")
- 3) "Impoverished style" ("Обедненный стиль")
- 4) "Middle-of-road style" ("Середина пути")
- 5) "Team style" ("Командный стиль")

26. Используя модель Фидлера, можно определить номер сложившейся управленческой ситуации и выбрать тот тип лидерского поведения, который в этой ситуации будет наиболее эффективным. Для идентификации каждой

управленческой ситуации он предложил использовать три ситуационных фактора, среди которых отсутствует

- 1) тип взаимоотношений между руководителем и подчиненными
- 2) степень структурированности задачи, решаемой коллективом
- 3) должностные полномочия лидера
- 4) уровень мотивации сотрудника для выполняемой задачи

27. Большинство руководителей ценят такие ключевые характеристики сотрудников, как лояльность и профессионализм, но опытные руководители знают, что

- 1) чем выше уровень профессионализма, тем ниже лояльность
- 2) чем выше уровень профессионализма, тем выше лояльность
- 3) чем ниже уровень профессионализма, тем ниже лояльность
- 4) чем ниже уровень профессионализма, тем выше лояльность

28. Конфликтолог Фредерик Глазл предложил общепринятую на сегодня девятиступенчатую модель эскалации конфликта. Когда стороны конфликта полностью субъектны, то есть обладают способностью и волей самостоятельно и осознанно принимать решения и отвечать за них, имея рациональную аргументацию с основополагающей стратегией «выигрыш – выигрыш», находясь на 1 ступени, называется:

- 1) расхождение
- 2) разрушение
- 3) дистанцирование

29. Содержание управления конфликтами включает:

- 1) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение
- 2) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение
- 3) прогнозирование, регулирование, разрешение
- 4) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение
- 5) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение

30. Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделили основные типы искажений образа конфликтной ситуации ее участниками. Тип искажения в восприятии конфликтной ситуации, который характеризуется целью доказательства своей несомненной правоты любым способом, когда собственная позиция трактуется как нормативно обоснованная и целесообразная, а ответственность может восприниматься в нескольких вариантах: а) «я все делаю правильно»; б) «я вынужден так делать»; в) «он сам виноват, что мне приходится так делать»; г) «все так делают», поэтому позиция оппонента рассматривается как ошибочная и необоснованная, а действиям и поступкам

оппонента обычно приписывается аморальное противоправное содержание, называется

- 1) искажение конфликтной ситуации в целом
- 2) искажение восприятия мотивов поведения в конфликте
- 3) искажение восприятия действий, высказываний, поступков
- 4) искажение восприятия личностных качеств

Примерный перечень вопросов для самопроверки знаний

1. Принципы классификации команд в организации по виду деятельности, по степени управляемости.
2. Жизненный цикл команды в модели Брюса Такмана.
3. Действия по созданию команды. Технологии работы в команде.
4. Лидерство в команде: стиль, ситуация и эффективность.
5. Распределение ролей в команде.
6. Модели коммуникативной компетенции.
7. Критерии эффективного целеполагания и деятельности в групповой работе.
8. Управление группой, влияние размера группы, типа лидерства, уровня компетенции.
9. Принятие решений при групповой работе.
10. Оценка командных решений разными методами решений через их применимость и полезность.
11. Инструменты командной работы для креативных решений.
12. Искажения и конфликтогены при командном взаимодействии и групповой работе.
13. Источники организационных конфликтов (структурных, инновационных, позиционных, ресурсных, динамических).
14. Способы работы с конфликтной ситуацией в команде.
15. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратной связи.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах практических занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения.

О данном подходе к оценке знаний магистров преподаватель информирует магистров на первом практическом занятии. На последнем практическом занятии магистров сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Магистры могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Промежуточная аттестация (итоговый контроль по дисциплине) проводится в форме зачета. Зачет проводится в форме тестирования и устного ответа по практическому заданию, что позволяет оценить, как теоретическую, так и практическую стороны освоения дисциплины.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Таблица 7 – Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Компетенция	Типовые задания
УК- 4 Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	<p>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Сформулируйте понятие «поликультурная коммуникация».</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Приведите способы установления контакта в процессе группового межкультурного общения.</p> <p>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>В чём сущность корпоративной культуры как формы обеспечения соблюдения этических норм межкультурного общения.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Методы снятия напряжённости в межкультурном взаимодействии.</p> <p>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>В чём особенности конфликтологии в межкультурной коммуникации?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>В чём смысл принципов коммуникации: конструктив, позитив, ответственность?</p>
УК-5 Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения	<p>1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Дайте определение понятию «социально- психологический климат» в коллективе.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Приведите модели формулирования целей в командной работе.</p>

<p>поставленной цели, нести за них ответственность</p>	<p>2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Перечислите этапы формирования команды.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Сформулируйте содержание понятия «экспертная оценка»</p> <p>3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Каковы методы прогнозирования командной работы?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Каковы признаки лидерского поведения?</p>
<p>ПКН-8</p> <p>Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки</p>	<p>1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Социально-психологические феномены группового взаимодействия.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Определите свои групповые роли с помощью психодиагностических методик. Разработайте рекомендации для эффективного взаимодействия в команде с учетом ролей.</p> <p>2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Каково влияние организационной структуры на эффективность достижения поставленных целей организации?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Методы принятия решений в группе.</p> <p>3. Опирается инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Приведите характеристики командных ролей по разным авторам.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Поведенческие методы управления в корпоративной культуре.</p> <p>4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>В чём сущность ситуативной теории лидерства?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Перечислите характеристики лидера.</p>
<p>ПК-2 Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности,</p>	<p>1.Организует работу команды проекта</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Принципы формирования команды проекта.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Каковы этапы командной работы?</p> <p>2. Осуществляет планирование, организацию работ и</p>

управление командой проекта)	жизнедеятельности проектно- ориентированной организации. Задание 1 Охарактеризуйте этап завершения проекта. Задание 2 В чём отличие планирование в проектной и иной организации?
------------------------------	--

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций магистров.

Примерный перечень вопросов для зачета

1. Принципы классификации команд в организации по виду деятельности, по степени управляемости.
2. Основные элементы и критерии эффективной работы команды.
3. Жизненный цикл команды в модели Брюса Такмана.
4. Действия по созданию команды. Технологии работы в команде.
5. Лидерство в команде: стиль, ситуация и эффективность.
6. Распределение ролей в команде.
7. Модели коммуникативной компетенции.
8. Коммуникативные барьеры, способы регуляции эмоционального напряжения при взаимодействии.
9. Критерии эффективного целеполагания и деятельности в групповой работе.
10. Управление группой, влияние размера группы, типа лидерства, уровня компетенции.
11. Принятие решений при групповой работе, работа с информацией.
12. Оценка командных решений разными методами решений через их применимость и полезность.
13. Инструменты командной работы для креативных решений.
14. Искажения и конфликтогены при командном взаимодействии и групповой работе.

15. Источники организационных конфликтов (структурных, инновационных, позиционных, ресурсных, динамических).
16. Способы работы с конфликтной ситуацией в команде.
17. Типы конфликтных личностей.
18. Стратегии преодоления конфликта по Томасу – Киллмену.
19. Медиация как способ разрешения конфликта.
20. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратной связи.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры: [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> – Библиогр.: с. 123 - 131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст : электронный.

2. Организационная психология. В 2 ч. Ч. 1. [Электронный ресурс] : учебник /кол. авторов; под ред. И.В. Абакумовой, А.К. Белоусовой, В.И. Пищик. - Москва: Русайнс, 2018. - 182 с. – Режим доступа: <http://www.book.ru/book/931187>

Дополнительная литература:

3. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев - Москва: Курс, 2020 - 152 с. - Текст: непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210075> (дата обращения: 25.08.2023). – Текст: электронный4) Организационная психология: учебник / под общ. ред. А.Б. Леоновой. - Москва: Инфра-М, 2014. - 429 с. - Бакалавриат. - То же [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1001104>

4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: Пер. с англ. / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. - Москва: Альпина Пабlishер, 2016. - 301с. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926931>

5. Невеев, А. Б. Тренинг в организации: учебное пособие / А. Б. Невеев. - Москва: ИНФРА-М, 2021.— 256 с.— (Высшее образование: Бакалавриат). — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217281> (дата обращения: 25.08.2023). - Текст: электронный.

6. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 288 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/471312> (дата обращения: 25.08.2023). — Текст: электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
<http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
<https://www.biblio-online.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
5. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
8. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
9. Электронная коллекция книг издательства Springer: Springer eBooks
<http://link.springer.com/>
10. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция»
<http://eduvideo.online/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам следует руководствоваться «Методическими рекомендациями по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» (Приказ ректора № 1040_о от 11.05.2021) и данной рабочей программой дисциплины.

Важными условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы магистров, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа магистров (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа магистров осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы магистров имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы магистров находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы магистров в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и

воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа магистров выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность магистров, большую индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Магистрам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Astro Linux
2. Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». URL: <http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: - указанные средства не используются

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Цены и ценообразование» в электронной информационно-образовательной среде Финансового университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал и рабочие программы дисциплины;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.