

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова
«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Б1.В.20 «Командообразование и методы групповой работы»
(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.03 «Управление персоналом»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Управление персоналом организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор
2024

Автор (ы)

И.В. Хамалинский, профессор департамента менеджмента и управления персоналом, канд. техн.наук, профессор

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпрямкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	18
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	35
9. Материально-техническое обеспечение.....	36

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.В.20 «Командообразование и методы групповой работы» включена в блок Б1.В части, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленности: «Управление персоналом организации».

Целью изучения данной дисциплины является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области управления командой в бизнесе.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- сформировать представления об особенностях и специфике рабочих команд, уровнях развития групповой активности;
- формирование знаний об эффективности командной работы и процедуре командообразования;
- выработать умение организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- выработать умение формировать взаимоотношения в команде;
- сформировать практические навыки управления командой и применение методов и приемов развития мотивации в команде.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели ИУК-3.2. При реализации своей роли в социальном взаимодействии и команд-	<u>знать:</u> – специфика рабочих команд; – уровни развития групповой активности; – признаки эффективной команды; – структуру команды и командные роли; – особенности мотивации в команде; – основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленче-

		<p>ной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников</p> <p>ИУК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого</p> <p>ИУК-3.4. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели;</p> <p>ИУК-3.5. Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат</p>	<p>ских задач</p> <p><u>уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры - создавать эффективную команду; - уметь формировать взаимоотношения в команде. <p><u>владеть: навыками</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - формирования сбалансированной команды; - выстраивания качественных коммуникаций; - применение методов и приемов развития мотивации в команде; - управления командой; - определения динамики и развития команды; - управления изменениями в зависимости от стадий роста компании.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к базовой части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Управление командой в бизнесе» изучается на 3 курсе в 6 семестре по очной и на 4 курсе в 8 семестре по очно-заочной формах обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 5 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	38	38
В том числе:		
Лекции (Л)	18	18
Семинары (С)	18	18
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	70	70
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		зачет

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 8 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	20	20
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	12	12
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	86	86
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		зачет

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ.занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	всего		
1	2	3	4	5	6	7

1	Тема 1. Специфика рабочих групп и команд	20	4	4		12
2	Тема 2. Структура команды и командные роли	22	4	4		14
3	Тема 3. Мотивация в команде	18	2	2		14
4	Тема 4. Динамика развития отношений в команде	18	2	2		14
5	Тема 5. Управление в команде на разных стадиях развития бизнеса	18	2	2		14
6	Тема 6. Роль руководителя в процессе развития бизнеса	18	4	4		10
7			зачет			
8	Итого в семестре	108	18	18	2	70

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ. занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	всего		
1	2	3	4	5	6	7
1	Тема 1. Специфика рабочих групп и команд	18	2	2		14
2	Тема 2. Структура команды и командные роли	18	2	2		14
3	Тема 3. Мотивация в команде	18	2	2		14
4	Тема 4. Динамика развития отношений в команде	18	2	2		14
5	Тема 5. Управление в команде на разных стадиях развития бизнеса	18		2		16
6	Тема 6. Роль руководителя в процессе развития бизнеса	16		2		14
7			зачет			
8	Итого в семестре	108	8	12	2	86

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Тема 1. Специфика рабочих групп и команд

Принцип People chemistry. Принципы и подходы к управлению командой. Отличие команд от традиционных формальных рабочих групп. Уровни групповой активности: рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

1. Основы работы в команде.
2. Команды в организациях: факты и мифы.
3. Понятие «команда». Назначение команды в организации.
4. Типы команд в организации.
5. Команды, управляемые менеджером и самоуправляемые команды.

2. Диктант: понятие рабочей группы, псевдокоманды, потенциальной команды, реальной команды, высокоэффективной команды

Задания для самостоятельной работы

Темы докладов:

1. Понятие «команда». Назначение команды в организации.
2. Основы работы в команде.
3. Команды в организациях: факты и мифы.
4. Типы команд в организации.

2. Практико-ориентированное задание:

1. Задание. Заполните таблицы, изучив признаки эффективной команды, рабочей группы и псевдокоманды и различия между традиционным и командным менеджментом

Табл. 1. Признаки эффективной команды, рабочей группы и псевдокоманды

Эффективная команда	Рабочая группа	Псевдокоманда

Табл. 2. Различия между традиционным и командным менеджментом

Традиционный менеджмент	Командный менеджмент

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;
- подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Командный менеджмент как современная концепция организационного управления.
2. Факторы повышения роли командного менеджмента.
3. Группа и команда: сравнительный анализ.
4. Понятие «команда».
5. Типы команд.

Тема 2. Структура команды и командные роли

Психологические характеристики успешных предпринимателей. Основные игроки команды. Построение целей команды. Характеристики цели. Ключевые командные роли. Принципы формирования сбалансированной команды. Основные командные роли.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:
 1. Целенаправленные или самопроектируемые команды.
 2. Самоорганизующаяся рабочая команда.
 3. Размер команды.
 4. Срок совместной работы команды.
 5. Развитие навыков построения команды.
 6. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами

Задания:

1. Задание. Изобразите графически принципы формирования команды и ошибки при формировании команды

Задания для самостоятельной работы

Письменная работа: дайте характеристику следующим командным ролям:

Вариант 1: руководитель, мотиватор, снабженец, вдохновитель

Вариант 2: генератор идей, рабочая пчелка, аналитик, контролер.

Темы рефератов:

1. Командные роли по М. Белбину.
2. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
3. Проблемно ориентированный подход к формированию команды.
4. Целевой подход к формированию команды.
5. Роли в команде: сущность, виды, создание, принятие, самоопределение.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Основные слагаемые эффективности команды.
2. Тренинги командообразования.
3. Тимбилдинг: сущность, мероприятия и результативность.
4. Команды, управляемые менеджером и самоуправляемые команды.
5. Целенаправленные или самопроектируемые команды.

Тема 3. Мотивация в команде

Понятие мотивации. Группы ученых по типу мотивации. Теория А. Маслоу. Теория групповой мотивации В. Зигерта. Теория потребностей К. Альдерфера. Мотивационная модель Ф. Герцберга. Модель справедливости С. Адамса. Теория мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда и Д. Аткинсона. Мотивация различных ролей в команде. Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Опрос:

1. Общая характеристика мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Современные технологии мотивации персонала
5. Методы формирования постоянной части трудового вознаграждения
6. Методы формирования переменной части трудового вознаграждения
7. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

2. Тренинговые упражнения:

1. Дракон, самурай, девочка. Разделитесь на две команды и встаньте в две шеренги – одна команда против другой. Это упражнение соревнование. Соревноваться будем командами. Играем до трех победных очков.

Для проведения игры нужно выучить три фигуры. Внимание показываю.

Девочка: переминается с ноги на ногу, держится за края воображаемого платья и напевает «ля-ля-ля».

Дракон: Ноги на ширине плеч, руки подняты над головой, пальцы растопырены как когти. Характерный агрессивный звук «А-А-А-А».

Самурай: Боевая стойка: одна нога выпадом вперед. Одна рука также вперед, как будто бы самурай держит воображаемый меч и направляет его на противника. При этом характерный звук «У-У-У-У».

Командам дано по 30 секунд, чтобы договориться какую фигуру они будут показывать. После этого тренер говорит «Три, два, один». И обе команды одновременно показывают выбранную фигуру. Ваши фигуры могут совпасть, а могут и не совпасть. Если совпали – ничья. Если нет, то действует правило: «Самурай убивает дракона, дракон съедает девочку, девочка соблазняет самурая».

2. Чихание. Круг сидящих людей делится на 5 секторов. Первый сектор говорит – ящички, второй – хрящички, третий – спички, четвертый – очки, пятый – корячки. По команде тренера все враз произносят слова.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Особенности мотивации персонала в команде.
2. Мотивация различных ролей в команде.
3. Материальные методы стимулирования персонала.
4. Нематериальные методы стимулирования персонала.
5. Системы мотивации персонала в Японии.
6. Система грейдирования.
7. Система управления по целям в команде.
8. Ключевые показатели эффективности в команде.
9. Социальный пакет как метод стимулирования персонала.
10. Системы мотивации персонала в США.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Общая характеристика мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Современные технологии мотивации персонала
5. Особенности мотивации персонала в команде.
6. Мотивация различных ролей в команде.
7. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

Тема 4. Динамика развития отношений в команде

Стадии развития бизнеса: seed, startup, early stage, exit. Стадии управления командой: знакомство, бурление, вработывание, работа, изменения. Особенности деятельности руководителя, атмосфера и характеристика коммуни-

кация на различных стадиях. Организация групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

1. Целенаправленные или самопроектируемые команды.
2. Самоорганизующаяся рабочая команда.
3. Размер команды.
4. Срок совместной работы команды.
5. Патологии команд.
6. Анализ факторов, влияющих на сплоченность команды.
7. Развитие команды и командная культура
8. Организация групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

2. Деловая игра. «Катастрофа в Уральских горах»

В игре участвует вся группа.

Инструкция. «Вы все пассажиры самолета, который летит над Уральскими горами. Ваш самолет попадает в пургу и час летит неизвестно куда, затем падает.

Летчик погиб, самолет сгорел, но вы все спаслись. Все в обычной зимней одежде; упали на ровную площадку примерно 1000 метров над уровнем моря, температура воздуха -4°C , идет снег, пурга. В 100 метрах внизу по пологому склону виднеется лес.

Успели вытащить из самолета:

- 1) шесть шерстяных одеял;
- 2) одну винтовку и восемь патронов;
- 3) одну пару лыж;
- 4) косметическое зеркальце;
- 5) одну большую свечу;
- 6) 20 пакетиков с бутербродами, по два бутерброда в пакетике;
- 7) полиэтиленовую пленку 4 кв. метров;
- 8) электрический фонарик;
- 9) нож;
- 10) авиационную карту;
- 11) четыре бутылки водки;
- 12) шесть пар солнцезащитных очков;
- 13) четыре коробка спичек.

Какими будут ваши дальнейшие действия? Договоритесь сейчас, что вы будете делать в такой ситуации.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Типология личности по К.Юнгу.
2. Типология Майерс — Бриггс.
3. Типология личности по Д.У. Кейрси.
4. Теория и индикатор М. Киртона.
5. Колесо команды Марджерисона-МакКена.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Типологические подходы к формированию команды.
2. Функциональный подход к комплектованию команды.
3. Срок совместной работы команды.
4. Патологии команд.
5. Анализ факторов, влияющих на сплоченность команды.
6. Развитие команды и командная культура
7. Организация групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Тема 5. Управление в команде на разных стадиях развития бизнеса
Инструменты управления командой. Ключевые аспекты успешной деятельности руководителя команды. Умение опознавать «предупреждающие сигналы». Изменение роли руководителя команды и его обязанностей. Изменение личного поведения.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

1. Внутрикомандное управление.
2. Оценка эффективности деятельности команды.
3. Проблемы функционирования команды.

2. Задание:

1. Задание – подобрать и провести на группе 2 упражнения на командообразование

2. Тест

1. К основным игрокам команды относятся:

а) основатель бизнеса, инвестор, эксперт (научный деятель), наемные работники

б) основатель бизнеса, инвестор, руководитель, критик

в) инвестор, эксперт (научный деятель), аналитик

2. Критические факторы для работы команды:

а) приказы и распоряжения работодателя

б) ясность цели и согласия относительно них

в) заработная плата и вознаграждение

3. Модель менеджерских команд включает в себя :

а) 4 командные роли

б) 5 командных ролей

в) 8 командных ролей

4. Ошибкой при формировании команды является:

а) подбор похожих людей (сходных ролей) с разными ценностями

б) подбор людей с похожими ценностями и разными командными роля-

ми

в) психологически несовместимых людей

5. Участник команды бывает эффективным одновременно, если выполняет:

а) 1-2 командные роли

б) 3-5 командных ролей

в) 3 – командных ролей

6. Оптимальная численность игроков в команде:

а) 3-5 человек

б) 6-8 человек

в) 10-12 человек

7. К стадиям развития бизнеса относятся:

а) посевная, стартап, ранний рост, расширение, выход из бизнеса

б) знакомство, бурление, вработывание, работа, изменения

в) знакомство, стартап, рост, работа, выход из бизнеса

3. Тренинговые упражнения на аргументацию и принятие решений

1. «Шнуровка»: темы: «Колобок , колобок, я тебя съем», «Нужно ли отдавать ребенка в детский сад», «Зарегистрированный брак: да или нет».

2. Упражнение «Портье»

Для игры нужно пять человек. Один остается в комнате — это портье в гостинице, четверо выходят за дверь.

Инструкция для портье: «Ты портье в гостинице, у тебя есть четыре места: одно место в одноместном номере, одно место в двухместном номере, место в рабочем общежитии, где в комнате десять кроватей, и раскладушка под лестницей. Твоя задача: послушать по очереди четверых командированных и затем распределить, эти места между ними, ориентируясь на силу их аргументов. Выслушав каждого человека, ты говори «Места появятся минут через 15. Подождите, пожалуйста!» А после всех четырех ситуаций ты решишь, кого куда расселить. Запиши свое решение на листочек, и в конце обсуждения ты расскажешь нам результаты и объяснишь, почему так распределил претендентов».

Инструкция для тех, кто за дверью: «Вы приехали в этот город в командировку на две недели и ваша задача — получить лучшее место (лучшее место — это одноместный номер). Каждому из вас надо продумать свою аргументацию так, чтобы именно вам дали одноместный номер. Портье послушает всех по очереди, а затем скажет, кому он предоставит одноместный номер».

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Развитие навыков построения команды.
2. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами.
3. Развитие команды и командная культура.
4. Проблемы функционирования команды и методы их преодоления.
5. Методы оценки эффективности деятельности команды.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Стадии развития бизнеса.
2. Внутриккомандное управление.
3. Оценка эффективности деятельности команды.
4. Проблемы функционирования команды.
5. Статус команды внутри учреждения: внешние и внутренние факторы.
6. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами
7. Психолого-управленческие аспекты управленческой деятельности в команде.
8. Роль рациональных и иррациональных факторов в управлении командой.

Тема 6. Роль руководителя в процессе развития бизнеса

Роль лидера на разных этапах. Сигналы прохождения этапа. Изменения в системе управления. Изменения в поведении и привычках руководителя. Негативные последствия при отсутствии изменений.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

1. Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал».
2. Основные теории и концепции лидерства.
3. Лидерство как внутригрупповой феномен.
4. Власть и организационная политика в группе.
5. Управление конфликтами в команде.

6. Развитие команды и удержание ключевых специалистов.

7. Управление ожиданиями.

2. Задание:

1. Тестирование – на определение командных ролей (Опросник самовосприятия М. Белбина)

2. Тренинговые упражнения.

1. БЕЗ КОМАНДИРА

Цели:

а) изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;

б) развить умение и готовность принимать ответственность на себя

Инструкция: Нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только и ждут, чтобы ими руководили. Их кто-то обязан организовывать, направлять, так как проявить собственную инициативу (а затем отвечать за свои решения и поступки) люди подобного типа боятся.

Есть и другой тип – неумные лидеры. Эти всегда знают, кто и что должен сделать. Понятно, что мы с вами принадлежим либо к ведомым, либо к лидерам, либо к какой-то смешанной – между тем и другим типом – группе.

В задании, которые вы попробуете сейчас выполнить, тяжело придется и ведомым и лидерам, потому что никто и ни кем не будет руководить. При выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха.

Итак, с этой минуты каждый отвечает только за себя! Любой контакт между участниками запрещен: ни разговоров, ни знаков, ни хватания за руки, ни возмущенного шипения! Работаем молча, максимум – взгляд в сторону партнера. Учимся понимать друг друга телепатически.

2. ДЕСЯТЬ ФАКТОВ О НАС.

Цель: помогает ощутить себя единой командой, можно использовать как разогревающее упражнение перед началом тренинга.

Материала: листы формата А4, карандаши.

Время: 10-15 минут.

Ход игры:

1. Участники разбиваются на пары и каждая пара должна найти и записать в течении 5 минут 10 фактов, которые их объединяют. Например: «Мы оба из Воронежа», «Мы оба любим готовить».

2. После этого пары объединяются в четверки, которым нужно найти 10 фактов, общих уже для всей четверки.

3. После того как эти факты записаны, вся команда объединяется вместе и находит 10 фактов, общих уже для всей команды.

Обсуждение. Можно подчеркнуть, как много в нас общего, что в команде собрались не случайные люди и все мы оказались здесь потому, что нас что-то объединяет.

3. ДА ЗДРАВСТВУЕТ ПОЗИТИВ

Цели: подчеркнуть важность вклада каждого участника в совместную деятельность, создать позитивную атмосферу.

Материалы: листы бумаги и карандаши

Время: 10-20 минут

Ход игры:

1. Участники получают листочки по количеству членов группы.
2. Каждый пишет на листочке имя другого участника и то, чем он особенно восхищается в этом человеке. На следующем листочке – имя следующего и так далее для каждого.
3. Листочки раздаются и зачитываются. Идет обсуждение.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Теории лидерства.
2. Харизматический, трансактный и трансформационный подходы к лидерству.
3. Психология лидерства.
4. Власть и влияние в команде.
5. Проблема власти и лидерства в команде.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Каковы истоки и классические исследования лидерства?
2. Что значит быть лидером организации?
3. Почему только совмещение компетенции лидера и менеджера может служить залогом успешной деятельности организации?
4. Раскройте феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации.
5. В чем заключается управленческий аспект лидерства?
6. Раскройте смысл понятия и идентификации.
7. Какие возможны варианты идентификации лидера организации?
8. Какую роль играет делегирование полномочий и ответственности в деятельности лидера организации?
9. Какая современная теория связывает лидерство с процессом принятия решений в верхнем звене структуры власти?
10. Какие теории связи стратегии и лидерства являются современными аспектами рассмотрения феномена лидерства?
11. Какой возможен способ снижения чрезмерной хаотичности в области теорий лидерства?

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся

МАБиУ.

3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.

4. Методические указания по выполнению контрольных работ.

5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.

6. Презентационный материал.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1. Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

6.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;

- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

6.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

6.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

6.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и

участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

6.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами

необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорными словами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

6.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

6.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

6.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с исполь-

зованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания
(форма промежуточной аттестации – зачет)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Определение термина «команда».
2. Уровни развития групповой активности.
3. Признаки эффективной команды, рабочей группы и псевдокоманды.
4. Основы работы в команде.
5. Команды в организациях: факты и мифы.
6. Понятие «команда». Назначение команды в организации.
7. Типы команд в организации.
8. Команды, управляемые менеджером и самоуправляемые команды.
9. Целенаправленные или самопроектируемые команды.
10. Самоорганизующаяся рабочая команда.
11. Размер команды.
12. Срок совместной работы команды.
13. Развитие навыков построения команды.
14. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами
15. Психолого-управленческие аспекты управленческой деятельности в команде.
16. Роль рациональных и иррациональных факторов в управлении командой.
17. Психологические аспекты командообразования.
18. Эффективное управление эмоциями в команде
19. Роль и обязанности руководства в командном развитии.
20. Лидерство в команде.
21. Статус команды внутри учреждения: внешние и внутренние факторы.
22. Принципы формирования команд, причины их распада.
23. Процессы и этапы командообразования. Правильный подбор состава.
24. Функции руководителя команды.
25. Принципы работы команды, ее численность.
26. Анализ факторов, влияющих на сплоченность команды.
27. Психологические характеристики успешных предпринимателей.
28. Основные игроки команды и их цели.

29. Командные роли.
30. Особенности мотивации в команде.
31. Теории мотивации.
32. Мотивация различных ролей в команде.
33. Стадии развития бизнеса.
34. Роль руководителя в процессе роста компании.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

1. Структура управленческой команды. Впишите недостающие элементы:



2. Признаки эффективной команды, рабочей группы и псевдокоманды. Распределите признаки относящиеся к эффективным командам, рабочим группам или псевдокомандам.

Эффективная команда	Рабочая группа	Псевдокоманда

1. Неформальная, комфортная атмосфера. (ЭК)
2. Атмосфера отражает скуку и безразличие.(ПК)
3. Люди увлечены и заинтересованы процессом работы. (ЭК)
4. Задачи ясны, просты и четко распределены.(РГ)
5. Проводится много дискуссий.(ЭК)
6. Цели и задачи ставятся и контролируются руководителем (РГ)
7. Задачи и цели понимаются и принимаются всеми (ЭК)

8. Четко выражена иерархическая структура и субординация (РГ).
9. Несколько человек доминируют в процессе дискуссии (ПК)
10. Группа не избегает конфликтов (ЭК).
11. Узкая специализация, квалификация и распределение работы (РГ).
12. Люди не слушают друг друга (ПК).
13. Доминирование одной микрогруппы над другой (ПК).
14. Личностные чувства скрываются (ПК)
15. Группа избегает дискуссий (ПК).

3. Определение ценностей. Для определения ценностей, подбираемых в команду людей составьте список вопросов для структурированного интервью (10 вопросов):

НАПРИМЕР: Как Вы поведете себя, если окажитесь вовлеченным в конфликт с коллегами?

4. Инструменты управления командой. Заполните таблицу.

Инструменты управления	Цели	Описание
Совещание, переговоры		
Стандарты в работе		
Корпоративные праздники, ритуалы		

5. Динамика лидерства на разных стадиях роста. Объясните (охарактеризуйте) динамику лидерства по следующей схеме:

**СТАРТАП-----НАЧАЛЬНЫЙ РОСТ-----БЫСТРЫЙ РОСТ-----
ПОСТОЯННЫЙ РОСТ**

6. Роль лидера (руководителя) на разных этапах развития компании

№1. Что необходимо изменить руководителю в системе управления при наличии следующих сигналов:

- постоянно нехватает времени;
- на исходе физические и эмоциональные возможности;
- нет полноты информации о финансах;
- в компании всем приходится бороться с авралами;
- есть ощущение, что вокруг масса возможностей для роста, но не знаешь за что браться;
- приходит ощущение, что единоличное управление всеми рисками компании – тяжелое бремя для руководителя.

7. Роль лидера (руководителя) на разных этапах развития компании
№2. Какие личные изменения необходимо произвести руководителю при наличии следующих сигналов:

- растущие требования клиентов;
- давление со стороны конкурентов;
- вынужденный обвальная наем персонала;
- дефицит профессионалов;
- отсутствие возможности следить за внешним миром;
- изменение культуры компании;
- темп роста велик, но он продолжает расти с каждым днем.

8. Роль лидера (руководителя) на разных этапах развития компании
№3. Что необходимо изменить руководителю в системе управления при наличии следующих сигналов:

- необходимость руководителя большую часть времени проводить вне компании;
- чувствуется избыток людей;
- кроме руководителя никто не видит полной картины;
- разногласия с командой менеджеров;
- уход нужных людей;
- есть мысли об IPO или крупном поглощении

9. Команда и корпоративная культура. Компания «Ясное солнышко» является холдинговой структурой и работает на рынке с 1992 года. Холдинг является разнопрофильной структурой, в которую входят:

- завод по производству ламината,
- частное охранное предприятие,
- магазин строительных материалов.

Руководство считает одной из ценностей компании командный стиль взаимодействия. Учредителями компании являются однокурсники. На начальном этапе развития командное взаимодействие наблюдалось на всех уровнях. С течением времени, когда штат компании увеличился и составил около 500 человек, руководство стало замечать, что далеко не все в компании разделяют эту ценность. С целью формирования единого командного духа президент компании не знает, что с этим делать. Он вызвал директора по персоналу и поставил ему задачу:

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

1. Сформировать предложения по созданию команды в виде алгоритма (не менее 5 шагов).
2. Прописать список мероприятий, которые можно провести в компании для развития командности, для разных категорий сотрудников.

10. Мотивация в команде. «Соответствие мотивов и стимулов»

Цель. Закрепить понимание соответствия между мотивами и стимулами организационного поведения. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

Задание.

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные Вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице.

2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец в таблице.

Таблица «Соответствие мотивов и стимулов»

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1	Деньги	Благосостояние
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

11. Этапы развития группы

Цель.

Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития, организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Задание.

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу.

Таблица. Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	

2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

12. Нормы поведения

Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения. Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу

Таблица. Виды норм поведения

	Группы норм	Нормы
	Нормы деятельности	
	Нормы регламентирующие форму одежды	
	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм

1. Качество — главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах,

белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

13. Поведение руководителя группы»

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель.

Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание.

Проанализируйте приведенные в таблице ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица. Ситуации, характеризующие поведение руководителя

№	Ситуации	Поведение руководителя	
		удовлетворяет членов группы	приносит разочарование
1	Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы		
2	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение		
3	Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.		
4	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку		

	зрения		
5	Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы		
6	Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера.		
7	Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами.		
8	Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членам группы.		
9	Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Т.1,2,3	Собеседование	10
Т.1,2,3	Эссе	10
Т.1,2,3	Контрольная точка 1	30
Т.4,5,6	Собеседование	10
Т.4,5,6	Эссе	10
Т.4,5,6	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Т 1,2,3,4,5,6	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

1. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие: [16+] / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106>

2. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М. В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – 279 с. : табл. – (Бакалавр. Базовый курс). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932>

3. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник / В. М. Маслова. - 2-е изд., пер. и доп. - М. : Юрайт, 2013. - 492 с.

8.2. Дополнительная учебная литература.

4. Грачева, О. Ю. Организационное поведение: шпаргалка : [16+] / О. Ю. Грачева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578438>

5. Камнева, Е. В. 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>

6. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы : Реинжиниринговая технология [Текст] : учебное пособие / В. В. Авдеев. - М. : Финансы и Статистика, 2006. - 960 с.

7. Управление персоналом [Текст] : учебник. - М. : Юрайт, 2013. - 434 с.

8.3. Иные источники

1. <http://obshenedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

8.4. Периодические издания

1. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://obshenedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>

3. Консультант плюс - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

4. Корпоративный менеджмент - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)

2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)

3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)

4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)

5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)

6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)

7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)

8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)

9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного

производства)

10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного

производства);

- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);

- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).

- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с воз-

возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;

Конференц-зал;

Актный зал