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

Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор
_____ И.В. Макурин
«_____» _____ 20 18 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины «Командообразование»
основной профессиональной образовательной программы
подготовки бакалавров по направлению
27.03.05 «Инноватика»
профиль «Управление инновационными проектами»

Форма обучения заочная
Технология обучения традиционная

7,8 г.и

Комсомольск-на-Амуре 20

Автор рабочей программы _____ Г.И. Коноплева
доцент, канд. экон. наук «10» 10 2016 г.

СОГЛАСОВАНО

Директор библиотеки _____ И.А. Романовская
«11» 10 2016 г.

Заведующий кафедрой _____ И.Г. Усанов
«Менеджмент, маркетинг и государственное управление» «11» 10 2016 г.

Заведующий кафедрой _____ М.А. Горькавый
«Управление инновационными процессами и проектами» «12» 10 2016 г.

Декан факультета заочного и дистанционного обучения _____ М.В. Семибратова
«13» 10 2016 г.

Начальник учебно-методического управления _____ Е.Е. Поздеева
«14» 10 2016 г.

Введение

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

1 Аннотация дисциплины

<table>
<tr><td>Наименование дисциплины</td><td colspan="8">Командообразование</td></tr>
<tr><td>Цель дисциплины</td><td colspan="8">Формирование компетенций (знаний, умений, навыков) в области управления командой</td></tr>
<tr><td>Задачи дисциплины</td><td colspan="8">Изучить методологические основы управления командой. Выработать навыки управления командой</td></tr>
<tr><td>Основные разделы дисциплины</td><td colspan="8">1. Теоретические аспекты управления командой
2. Формирование эффективной команды
3. Управление межличностными отношениями в команде</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Общая трудоемкость дисциплины</td><td colspan="8">3з.е./108 академических часов</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Семестр</td><td colspan="4">Аудиторная нагрузка, ч</td><td rowspan="2">СРС, ч</td><td rowspan="2">Промежуточная аттестация, ч</td><td rowspan="2">Всего за семестр, ч</td></tr>
<tr><td>Лекции</td><td>Пр. занятия</td><td>Лаб. работы</td><td>Курсовое проектирование</td></tr>
<tr><td></td><td>7</td><td>4</td><td>6</td><td></td><td></td><td>94</td><td>4</td><td>108</td></tr>
<tr><td>ИТОГО:</td><td>4</td><td>6</td><td></td><td></td><td>94</td><td>4</td><td>108</td></tr>
</table>

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Дисциплина «Командообразование» нацелена на формирование компетенций, знаний, умений и навыков, указанных в таблице 1.

Таблица 1 - Компетенции, знания, умения, навыки

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

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Командообразование» изучается на 3 курсе в 5 семестре.

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

Дисциплина «Командообразование» на первом этапе освоения компетенции ОПК-6 формирует знания, умения и навыки для прохождения государственной итоговой аттестации.

Дисциплина «Командообразование» частично реализуется в форме практической подготовки. Практическая подготовка реализуется путем выполнения практических заданий.

Дисциплина «Командообразование» в рамках воспитательной работы направлена на формирование навыков межличностного делового общения.

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы,

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

Таблица 2 - Объем дисциплины по видам учебных занятий _____ 72 академических часа.

Объем дисциплины	**Всего академических часов**
	Очная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	10
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	4
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогические занятия)	6
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа, включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационнообразовательной среде вуза	94
Промежуточная аттестация обучающихся	4

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

Таблица 3 - Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Компонент учебного плана	Трудоемкость (в часах)	Форма проведения	Планируемые (контролируемые) результаты освоения	
				Компетенции	Знания, умения, навыки
Раздел 1 Теоретические аспекты управления командой					
Тема: Теоретические аспекты управления командой (понятие управления командой; цели, функции и методы управления). Система управления командой. Принципы управления командой.	Лекция	1	Лекция - презентация	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1)
Тема: Сущность и методические основы управления коллективом (командой) исполнителей	Практическое занятие	1	Традиционное	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1)
Тема: Цели в управлении командой	Практическое занятие	1	Традиционное	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Компонент учебного плана	Трудоемкость (в часах)	Форма проведения	Планируемые (контролируемые) результаты освоения	
				Компетенции	Знания, умения, навыки
	Самостоятельная работа обучающихся	28	Чтение основной и дополнительной литературы	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1)
ИТОГО по разделу 1	Лекции	1	-	-	-
	Практические занятия	2	-	-	-
	Самостоятельная работа обучающихся	28	-	-	-
Раздел 2 Формирование эффективной команды					
Тема: Формирование эффективной команды инновационного проекта (понятие команды; виды и основные характеристики команды; процесс формирования команды; модели команд), командообразование; распределение ролей в команде	Лекция	2	Традиционная	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1)
Тема: Распределение ролей в команде инновационного проекта	Практическое занятие	1	Деловая игра	ОПК-6-1	У1(ОПК-6-1) Н1(ОПК-6-1)
Тема: Мотивация команды инновационного проекта	Практическое занятие	1	Традиционная	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1)
	Самостоятельная работа обучающихся	28	Чтение основной и дополнительной литературы,	ОПК-6-1	З1 (ОПК-6-1)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Компонент учебного плана	Трудоемкость (в часах)	Форма проведения	Планируемые (контролируемые) результаты освоения	
				Компетенции	Знания, умения, навыки
			конспектирование, подготовка к практическим занятиям		
ИТОГО по разделу 2	Лекции	2			
	Практические занятия	2			
	Самостоятельная работа обучающихся	28			
Раздел 3 Управление межличностными отношениями в команде					
Тема: Общение и межличностные отношения в команде	Лекция	1	Лекция диалог	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1)
Тема: Управление конфликтами. Выбор стратегии поведения в коллективе	Практическое занятие	2	Традиционная	ОПК-6-1	З1 (ОПК-6-1) У1 (ОПК-6-1)
	Самостоятельная работа обучающихся	28	Чтение основной и дополнительной литературы, конспектирование, подготовка к практическим занятиям	ОПК-6-1	З1 (ОПК-6-1)
ИТОГО по разделу 3	Лекция	1			
	Практические занятия	2			
	Самостоятельная работа обучающихся	28			

Наименование разделов, тем и содержание материала	Компонент учебного плана	Трудоемкость (в часах)	Форма проведения	Планируемые (контролируемые) результаты освоения	
				Компетенции	Знания, умения, навыки
Контрольная работа		10	Подбор литературы, составление плана выполнения работ. Выполнение контрольной работы и оформление	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1) Н1(ОПК-6-1)
Промежуточная аттестация по дисциплине		4	Зачет с оценкой	ОПК-6-1	З1(ОПК-6-1) З2(ОПК-6-1)
ИТОГО по дисциплине	Лекции	4	-	-	-
	Лабораторные работы		-	-	-
	Практические занятия	6	-	-	-
	Самостоятельная работа обучающихся	94	-	-	-

ИТОГО: общая трудоемкость дисциплины 108 часов,
в том числе с использованием активных методов обучения 3 часа

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

Самостоятельная работа учащихся, осваивающих дисциплину «Командообразование», состоит из следующих компонентов: подготовка к занятиям, изучение теоретических разделов дисциплины, подготовка, оформление контрольной работы.

Для успешного выполнения всех разделов самостоятельной работы учащимся рекомендуется использовать следующее учебно-методическое обеспечение, находящееся в свободном доступе в электронно-образовательной среде вуза:

1.Коноплева, Г.И. Командообразование: методические указания по изучению дисциплины/Г. И. Коноплева.- 2018г.- 49с. В свободном доступе в электронно-образовательной среде вуза.

Рекомендуемый график выполнения самостоятельной работы пред-

ставлен в таблице 4.

Общие рекомендации по организации самостоятельной работы:

Время, которым располагает студент для выполнения учебного плана, складывается из двух составляющих: одна из них - это аудиторная работа в вузе по расписанию занятий, другая - внеаудиторная самостоятельная работа.

Задания и материалы для самостоятельной работы выдаются во время учебных занятий по расписанию, на этих же занятиях преподаватель осуществляет контроль за самостоятельной работой, а также оказывает помощь студентам по правильной организации работы.

Чтобы выполнить весь объем самостоятельной работы, необходимо заниматься по 1-3 часа ежедневно. Начинать самостоятельные внеаудиторные занятия следует с первых дней семестра. Первые две недели семестра очень важны для того, чтобы включится в работу, установить определенный порядок. Равномерный ритм на весь семестр. Ритм в работе - ежедневные самостоятельные занятия, желательно в одни и те же часы, при целесообразном чередовании занятий с перерывами для отдыха.

Начиная работу, не нужно стремиться делать вначале самую тяжелую ее часть, надо выбрать что-нибудь среднее по трудности, затем перейти к более трудной работе. И напоследок оставить легкую ее часть, требующую не столько больших интеллектуальных усилий, сколько определенных моторных действий. Следует правильно организовать свои занятия по времени: 50 минут - работа, 5-10 минут - перерыв; после 3 часов работы перерыв 20-25 минут. Иначе нарастающее утомление повлечет неустойчивость внимания. Очень существенным фактором, влияющим на повышение умственной работоспособности, являются систематические занятия физической культуры. Организация активного отдыха предусматривает чередование умственной и физической деятельности, что полностью восстанавливает работоспособность человека.

Таблица 4 - График выполнения самостоятельной работы студентов

Вид самостоятельной работы	**Часов в неделю**																						**Итого По видам работ**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	
Самостоятельное изучение теоретических разделов курса	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**78**
Подготовка к практическим занятиям	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,3**	**0,2**	**0,2**	**0,2**	**0,2**	**0,2**	**0,2**	**6**
Выполнение контрольной работы																		**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**10**
ИТОГО	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**4,3**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**3,3**	**3,2**	**5,2**	**5,2**	**5,2**	**5,2**	**5,2**	**94**

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Таблица 5 - Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1.Теретические аспекты управления командой инновационного проекта	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1)	Практические задания 1.1-1.5	Знает: цели, функции и методы управления командой инновационного проекта. Умеет: разрабатывать организационную структуру коллектива, команды
2 .Формирование эффективной команды инновационного проекта	У1(ОПК-6-1) НЦОПК-6-1)	Деловая игра «Распределение ролей в команде»	Умеет: ставить цели, распределять задания среди членов команды Владеет: навыками организационной работы при формировании команды
	З1(ОПК-6-1) У1(ОПК-6-1)	Практические задания 2.2-2.3	Знает: понятие лидерства и подходы к его изучению; сущность мотивационных теорий поведения членов команды; Умеет: применять стиль управления в зависимости от ситуации; обосновывать решения по совершенствованию практики мотивации персонала.
	У1(ОПК-6-1) Н1(оПК-6-1)	Деловая игра «Социально-психологический климат коллектива (команды)	Умеет: строить социометрические матрицы команды Владеет: навыками расчёта коэффициента сплоченности коллектива, коэффициента престижности для формальных и неформальных лидеров
3 Управление межличностными отношениями в коллективе (команде)	З2(ОПК-6-1) У2(ОПК-6-1)	Практические задания 3.1-3.3	Знает: виды конфликта, межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций. Умеет: выстраивать поведение в конфликтной ситуации
	У2(ОПК-6-1) Н2(ОПК-6-1)	Ситуация	Умеет: строить межличностные отношения и работать в коллективе (команде) Владеет: навыками разрешения конфликтов и выбора типа поведения в конфликтной ситуации
Все темы разделов курса	З1(ОПК-6-1) З2(ОПК-6-1)	Контрольная работа	Демонстрирует умение применять полученные знания для ре-

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
	У1(ОПК-6-1) У2(ОПК-6-1) Н1(оПК-6-1) Н2(ОПК-6-1)		шения задач или заданий по дисциплине в целом.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 6).

Таблица 6 - Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	**Сроки выполнения**	**Шкала оценивания**	**Критерии оценивания**
7 семестр ***Промежуточная аттестация в форме зачет с оценкой***				
1.	Практические задания по теме1 «Теоретические аспекты управления командой инновационного проекта»	Задания 1-4 неделя семестра	5*5 баллов =25 баллов	5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом. 4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом. 3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. 0 балла - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий
2.	Деловая игра по теме 2 «Формирование эффективной команды»	Деловая игра 5 неделя семестра	1*10 баллов =10 баллов	10 баллов - отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Отличное владение знаниями и навыками, необходимыми для принятия решения в конкретной ситуации. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде. 8 баллов - хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Хороший уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде. 6 баллов - удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде. 0 баллов - отсутствие знаний и умений для решения конкретных проблемных ситуаций; низкий уровень коммуникативных навыков, отсутствие умения работать в команде

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
3.	Практические задания по теме 2 «Формирование эффективной команды инновационного проекта»	Задания 6-7 неделя семестра	2*5 баллов =10 баллов	5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом. 4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом. 3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. 0 балла - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий
4	Деловая игра по теме 2 «Формирование эффективной команды инновационного проекта»	Делова игра 8 неделя семестра	1*10 баллов=10 баллов	10 баллов - отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Отличное владение знаниями и навыками, необходимыми для принятия решения в конкретной ситуации. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде. 8 баллов - хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Хороший уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде. 6 баллов - удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде. 0 баллов - отсутствие знаний и умений для решения конкретных проблемных ситуаций; низкий уровень коммуникативных навыков, отсутствие умения работать в команде
5	Практические задание по теме 3 «Управление межлич-	Задания 9-11 неделя семестра	3*5 баллов =15 баллов	5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом. 4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом. 3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; про-

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				ло допущено много неточностей; 0 баллов - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при разборе ситуаций в рамках рассматриваемого материала, не смог ответить на вопросы преподавателя при разборе ситуации
	Контрольная работа	Выполнение контрольной работы в течение семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил комплексную контрольную работу. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 баллов - студент выполнил комплексную контрольную работу с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил комплексную контрольную работу с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов - задание не выполнено
ИТОГО:			**80**	**баллов**

Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: в форме зачета с оценкой

0 - 64 % от максимально возможной суммы баллов - «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине);
65 - 74 % от максимально возможной суммы баллов - «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень);
75 - 84 % от максимально возможной суммы баллов - «хорошо» (средний уровень);
85 - 100 % от максимально возможной суммы баллов - «отлично» (высокий (максимальный) уровень

Типовые задания для текущего контроля

Тема 1 «Теоретические аспекты управления командой инновационного проекта»

Задание 1.1

1 Какие условия способствуют формированию команд?

2 Какие стадии зрелости выделяют для коллектива, команды?

3 Какие отличительные признаки присущи команде?

4 Какие функции управления возложены на коллектив, команду?

5 Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.

6 Рассмотрите методы управления командой.

7 Укажите отличительные особенности коллектива, его структуру, этапы создания коллектива.

8 Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью, создавать команды?

Задание 1.2

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1 Объясните понятие «деятельность по управлению командой»

2 Какие подходы к управлению командой Вы знаете? Опишите их преимущества и недостатки.

3 Опишите цель, функции и методы управления командой.

4 Какие принципы организации работы команды Вы знаете? Приведите примеры на каждый принцип.

5 Опишите основные факторы, оказывающие воздействие на работу команды.

Задание 1.3

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников.

Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.

2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

3) Опишите свое видение проблемы.

Задание 1.4

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1 .Что Вы понимаете под «подстановкой цели»?

2. Для чего необходимо четко формулировать цели?

3.Что влияет на распределение времени?

4.Сформулируйте свои личные и профессиональные цели

5.Что следует понимать под инвентаризацией целей?

6.Назовите основные этапы формулирования целей?

7.Что такое ситуационный анализ?

8.Перечислите основные характеристики цели.

Задание 1.5

Заполните матрицу разделения труда в решении управленческих задач

Таблица 7 - Матрица разделения руда в решении управленческих задач

№	Задачи и подзадачи	Должностные лица и звенья управления						
		Генеральный директор	Главный инженер	Зам. ген. директора по экономике	Зам. ген. директора по маркетингу	Зам. ген. директора по управлению персоналом и соц. развитию	Финансовый отдел. Главный бухгалтер	н О
1	Разработка и выпуск нового вида изделия							
1.1	Разработка техни-ческой документации							
1.2	Рекламная проработка проекта							
1.3	Разработка техно-логии							
1.4	Опытный запуск в производство							
1.5	Установление цены							
1.6	Другие задачи							

Используемые обозначения:

Р - принимаемые решения;

Рс - согласованные решения;

ГР - готовит решения;

И - дает (собирает) информацию;

В - выполняет;

К - контролирует.

Тема 2 «Формирование эффективной команды»

2.1 Деловая игра «Распределение ролей в команде»

Цель игры - привитие навыков в определении и распределении ролей и функций, выполняемых в организации с целью формирования эффективной команды и снижения возможности возникновения конфликтной ситуации. Ознакомитесь с приведенными ниже ролями, выполняемыми членами команды в коллективе. Дополните перечень двумя собственными ролями, дайте им описание.

Виды ролей:

1. Лидер (координатор) - признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами группы и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;

2. Идейный вдохновитель - человек, который подает идеи, касающиеся деятельности, и развития группы в целом (без какой-то) обработки предложенных им идей);

3. Моторчик, двигатель прогресса - человек, который представляет информацию и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения;

4. Плановик - человек, осуществляющий планирование деятельности группы;

5. Генератор - человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему; создает информационную базу для последующего анализа;

6. Слушающий - человек, который, во-первых, является первичным приемщиком идей, поступающих от генератора, с целью повышения отдачи от генератора; во-вторых, слушает задания и пояснения, исходящие из внешней среды, в том числе от преподавателя, во время работы над заданием;

7. Фильтровщик информации - человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее на рассмотрение анализатору;

8. Анализатор - человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;

9.Оптимизатор - человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и предоставления информации;

10.Писарь - человек, который конспектирует идеи группы;

П.Контролер качества - человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному

имиджу группы;

12.Public relations - человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе, с преподавательским составом и другими подгруппами;

13.Image-maker - человек, который формирует стиль подгруппы и следит за постоянным соблюдением принятых принципов;

14. «Ломовая лошадь» - человек, добровольно берущий на себя большую часть выполнения работы;

15. «Козел отпущения» - человек, который, в силу обстоятельств, принимает на себя все обвинения и нападки в случае неудач;

16. Представитель - человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;

17. Математик - человек, использующий различные математические модели и методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно-вычислительную часть.

18. Дешифратор - человек, который формирует законченные идеи в наиболее удобно воспринимаемой форме.

Задание 2.2

а) Заполните таблицы характеристик стилей управления Таблица 8 - Характеристики стилей управления _____

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля			
Сильная сторона			
Слабая сторона			

Таблица 9 - Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решения			
Способ доведения решения до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Отношение к подбору кадров			
Отношение к недостаткам собственных знаний			
Стиль общения			
Характер отношений с			

Параметры взаимодей-	Стили руководства		
подчинеуными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

б)

1. Сформулируйте собственное определение понятий «лидерство», «лидер», «стиль лидерства». Какие определяющие критерии Вы выделили.

2. Сформулируйте наиболее значимые на Ваш взгляд, качества, которыми должен обладать руководитель. Проранжируйте их, и обоснуйте свою точку зрения.

Э.Охарактеризуйте основные стили лидерства по схеме: преимущества, недостатки, поведенческие проявления, условия применения, эффективность использования.

4.Приведите примеры ситуационных факторов эффективного использования различных стилей управления в команде.

Задание 2.3

Дайте характеристику влияния уровня трудности цели на производительность труда с позиций разных мотивационных теорий. Ответьте на вопрос: есть ли разница в объяснениях отношения между трудностью целей и производительностью труда, предлагаемых:

- теорией удовлетворения потребностей (человек стремится в процессе труда, удовлетворить свои потребности);

-теорий ожиданий (мотивация и поведение человека в сфере труда зависят от вероятности успеха и ценности получаемой при этом награды);

-теорий постановки целей (серьезные сознательные цели приводят к более высоким уровням производительности, если эти цели восприняты личностью). Свой ответ покажите с помощью построения графиков зависимости между уровнем трудности цели и уровнем производительности труда. Сделайте соответствующие выводы по вашим графикам и приведите примеры

2.4 Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»

Радел 10 рабочей программы: методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

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

Задание 3.1

Положительные результаты может принести любая из пяти известных стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованием ситуации. Однако, многие тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обязательствами, сколько, исходя из собственных внутренних побуждений.

Заполните таблицу стилей разрешения конфликта. Заполняя таблицу, представьте свое поведение в конфликтной ситуации.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 - последнее место (ранг).

Заполненная таблица 10 даст наглядное представление о том, какой из стилей Вы используете чаще всего, какой лучше всего. Ответьте на вопросы:

- Какой стиль чаще всего приносит наилучшие результаты?
- Какой стиль наиболее комфортен для Вас?

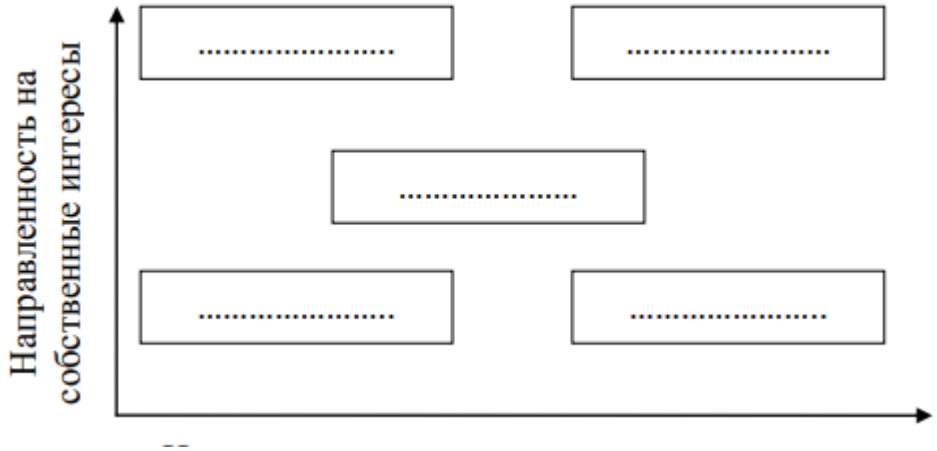
Это может быть один и тот же стиль или разные стили.

Таблица 10 - Определение стилей поведения в конфликте

Стиль разрешения	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, иду навстречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющие интересы обеих сторон)				

Задание 3.2

1. Назовите основные межличностные стили разрешения конфликтов и дайте их характеристику.
2. Определите месторасположение различных стилей разрешения конфликтов на рисунке 1 в зависимости от направленностей на собственные ин-



тересы и интересы противоборствующей стороны.

Направленность на интересы организации

Рисунок 1 - Стили разрешения конфликтов

3. Назовите основные причины конфликтов в организации?
4. Приведите последствия к которым может принести конфликт в организации? Впишите их в соответствующие столбцы в таблице 11.

Таблица 9 - Последствия конфликтов

Функциональные	Дисфункциональные

5. Предложите мероприятия по оказанию помощи работникам в выстраивании межличностных отношений и разрешении конфликтов.

Таблица 10 - Программа помощи работникам в выстраивании межличностных отношений и разрешение конфликтов

Мероприятие	Цель	Комплекс работ

Задание 3.3

Предлагается таблица суждений (табл. 13), в котором пять известных вариантов регулирования конфликтов, которые описываются 60 суждениями о поведении человека в конфликтной ситуации. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения.

Таблица 11 - Таблица суждений

Номер	Суждение
1	а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
5	а) Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряжённости
6	а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя б) Я стараюсь добиться своего
7	а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего
8	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я первым стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	а) Я твёрдо стремлюсь достичь своего б) Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь успокоить другого, и главным образом, сохранить отношения
12	а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу
13	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему
14	а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15	а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
16	а) Я стараюсь не задевать чувств другого б) Я стараюсь убедить другого в преимуществе моей позиции
17	а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего б) Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряженности

Номер	Суждение
18	а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем б) Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идёт мне навстречу
19	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно
20	а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия б) Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих
21	а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека б) Я отстаиваю свои желания
23	а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу
25	а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого
26	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27	а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого
29	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий
30	а) Я стараюсь не задевать чувств другого б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха

Обработка и интерпретация результатов

Каждый ответ характеризуется попаданием в одну из клеток таблицы (табл. 14). Необходимо подсчитать количество попаданий по каждому из пяти типов поведения. Количество баллов, набранных по каждому типу, даёт представление о выраженности у испытуемой тенденции проявления соответствующих норм поведения в конфликтных ситуациях.

Далее необходимо вычислить суммарные значения по каждому типу поведения, при этом максимальное значение будет указывать на Ваш стиль в конфликтных ситуациях. Проанализируйте полученные результаты, с точки зрения выраженности выявленного типа поведения относительно типа поведения «Сотрудничество».

В выводе охарактеризуйте собственную позицию относительно решения конфликтных ситуаций с учётом выполненного задания.

Таблица 12 - Таблица подсчёта данных

Номер пары	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30	Б				А
Сумма					

Задание 3.4

Ситуация

Нарисуйте игровую мишень «Поиск».

В одном из отделов фирмы сложилась ненормальная обстановка: руководители часто менялись, новые менеджеры приходили и уходили, а отдел лихорадило. Высшее руководство фирмы никак не могло развернуть его в сторону инновационной переориентации сотрудников. Тогда на должность руководителя был назначен один из ведущих работников, который к тому времени завершил обучение по нужному профилю. Но назначен он был временно исполняющим обязанности, с испытательным сроком. Он горячо принялся за работу: привел в порядок документацию, установил необходимые связи, стал собирать банк данных, составил для сотрудников график выполнения работ, начал регулировать их загрузку в зависимости от важности и срочности решения маркетинговых проблем. Отдел заработал. Работник был утвержден в должности как полномочный руководитель. Прошел месяц, и

отдел снова залихорадило. Что же произошло?

Подсказка: чтобы построить мишень, Вы должны рассмотреть не менее 12 ответов на данную ситуацию. Например, 1- руководителю не хватило организаторских способностей, он их исчерпал в начале; 2 - руководитель зазнался; 3 - руководитель перестал быть лидером; 4- руководиль добился своего; 5 - руководитель потерял единомышленников; 6 - руководитель взял на себя слишком много обязанностей перед вышестоящим руководством; 7- коллектив стал предъявлять к руководителю более высокие требования. Чем раньше и.т.д. Ответ, который окажется в центре мишени - правильный.

Комплект заданий для контрольной работы

Задание 1

Теоретический вопрос (ответ не менее 6-8 листов)

Студент выбирает тему по последнему номеру зачетной книжки:

1. Командный менеджмент.
2. Команда, ее миссия и командные отношения.
3. Факторы влияющие на образование команды.
4. Формы субкультуры управленческих групп.
5. Управленческие команды лидеров.
6. Методы и этапы формирования команд.
7. Организация командной работы над проектом.
8. Основные модели управления командой проекта.
9. Лидерство в малых группах.
10. Технология создания команды.
11. Структура команды.
12. Особенности командообразования.
13. Команда как вид малой группы.
14. Делегирование полномочий в целях командообразования.
15. Профессиональный отбор и командообразование.
16. Эволюция понятия командообразования.
17. Мотивационные теории и их реализация в команде.
18. Лидерство, власть, руководство в команде.
19. Поведение человека в организации.
20. особенности взаимодействия людей в группе

Задание 2

Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой.

Таблица 13 - Различия между рабочей группой и командой

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер		
Ответственность		
Миссия		
Продукт труда		
Формы совместного решения проблем		
Оценка эффективности		
Процесс работы		
Состоят из работников		

Задание 3

Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей.

Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными?

Для этого опишите самостоятельно ситуацию и разберите её. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию.

Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации?

Задание 4

Определение собственной роли в команде по Белбину

Выполните следующее:

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

Тест Белбина

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

1. Что я могу внести в работу команды?

Варианты ответа:

а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;

б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;

в) генерирование идеи является одной из моих способностей;

г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;

д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;

е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;

ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;

з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

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

Варианты ответа:

а) я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены;

б) я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ;

в) я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей;

г) мой объективный взгляд не позволяет мне присоединиться к мнению коллег с готовностью и энтузиазмом;

д) иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость в срочном выполнении работы;

е) мне трудно руководить группой, я слишком чуток к атмосфере в группе;

ж) я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит;

з) мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

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

Варианты ответа:

а) у меня есть способность влиять на людей без давления на них;

б) моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности;

в) я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели;

г) можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада в работу группы нечто оригинальное;

д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;

е) я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях;

ж) я полагаю, что моя способность к здравому смыслу поможет принять правильное решение;

з) на меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

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

Варианты ответа:

а) у меня присутствуют желание и интерес лучше познакомиться с коллегами;

б) я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве;

в) обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений;

г) я думаю, у меня есть талант заставить всех работать, как только план запущен в действие;

д) для меня характерна черта избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным;

е) я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю;

ж) я готов расширять дружеское общение с коллегами вне работы;

з) до принятия решения я интересуюсь всеми точками зрения, поэтому не сомневаюсь в его правильности.

5. Почему я получаю удовлетворение от работы?

Варианты ответа:

а) мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;

б) мне интересно находить практические решения проблем;

в) мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям;

г) я могу значительно влиять на решения;

д) я умею сходиться с людьми, которые могут предложить что-то новое;

е) я умею убедить людей согласиться на необходимые действия;

ж) поставив задачу, я полностью сосредотачиваюсь на данном виде деятельности;

з) мне нравится работать в области, где нужно напрягать воображение.

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

Варианты ответа:

а) я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения;

б) я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход;

в) я бы нашел способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой вклад мог бы внести каждый;

г) присущая мне ответственность помогает гарантировать то, что работа будет выполнена вовремя;

д) я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно;

е) я бы шел к цели вопреки давлению;

ж) я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед;

з) я бы начал дискуссии для стимулирования новых мыслей и получения какого-либо результата.

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

Варианты ответа:

а) я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу;

б) возможно остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен;

в) мое желание обеспечить работу так, чтобы она была сделана должным образом, может подкрепляться поступками;

г) я склонен становиться немного надоедливым и полагаюсь на одного-двух членов команды, поддерживающих меня;

д) мне трудно начинать что-либо делать, если не ясны цели;

е) иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову;

ж) я осознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам;

з) я не решаюсь четко изложить мои доводы реальной оппозиции.

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

Подведение итогов

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

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

При расшифровке теста по каждому вопросу вместо соответствующих букв вписываются проставленные Вами данному варианту ответа баллы (например, если при ответах на первый вопрос варианту *д* вы поставили 1 балл, *е* – 2, *ж* – 0, *з* – 0, эти значения нужно занести в таблицу). Тип роли, который получил наибольшее количество баллов, является для Вас наиболее характерным.

Таблица 14 – **Дешифрующая таблица по типам ролей**

Вопросы	Типы ролей

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

Типы ролей в команде по Белбину

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

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

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

4. *Оценщик (О).* Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от

принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль работы Оценщика в команде – объективно анализировать, оценивать идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

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

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

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

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

Задание 5

Заполните таблицу 16, характеристика стилей руководства. Применяя теоретические знания и опыт практической деятельности.

Таблица 16 - Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решения			
Способ доведения решения до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Отношение к подбору кадров			
Отношение к недостаткам собственных знаний			
Стиль общения			
Характер отношений с			

Параметры взаимодей-	Стили руководства		
подчинеуными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

б) Сформулируйте собственное определение понятий «лидерство», «лидер», «стиль лидерства». Какие определяющие критерии Вы выделили.

1. Сформулируйте наиболее значимые на Ваш взгляд, качества, которыми должен обладать руководитель. Проранжируйте их, и обоснуйте свою точку зрения.

3. Охарактеризуйте основные стили лидерства по схеме: преимущества, недостатки, поведенческие проявления, условия применения, эффективность использования.

4. Приведите примеры ситуационных факторов эффективного использования различных стилей управления в команде.

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

8.1Основная литература

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

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

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

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

5. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование : учебное пособие / Н. М. Сафонова. – Набережные Челны : Печатная галерея, 2017. – 68 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – URL: http://www.iprbookshop.ru/73541.html (дата обращения: 22.04.2021). – Режим доступа: по подписке.Романова, М. В. Управление проектами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / М. В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: http://www.znanium.com/catalog.php, ограниченный. - Загл. с экрана.

6. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновацион ных проектов [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В. К. Проскурин. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 136 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: http://www.znanium.com/catalog.php, ограниченный. - Загл. с экрана.

7. Попов, Ю. И. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: http://www.znanium.com /catalog.php, ограниченный.

- Загл. с экрана.

8.2 Дополнительная литература

1. Борисов, К. Командос: Как достигать больших целей вместе / К.

Борисов. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 144 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – URL: http://www.iprbookshop.ru/82610.html . – Режим доступа: по подписке.

2. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. – 3-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. – 172 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1449627 (дата обращения: 22.04.2021). – Режим доступа: по подписке.Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В. Г. Медынский. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 295 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: http://www.znanium.com/catalog.php, ограниченный. - Загл. с экрана.

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

4. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, Л. В. Бобков; под ред. В. Я. Горфинкеля. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 380 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: http://www.znanium.com /catalog.php, ограниченный.

- Загл. с экрана.

5. Вишняков, Я. Д. Инновационный менеджмент: практикум: учеб. пособие / Я. Д. Вишняков, К. А. Кирсанов, С. П. Киселева; под ред. Я. Д. Вишнякова. - М.: КноРус, 2014. - 325 с.

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

1 Научная электронная библиотека eLIBRARY [Электронный ре

сурс]. - Режим доступа: http://elibrary.ru/defaultx.asp, свободный. - Загл. с экрана.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Приступая к изучению материала необходимо ознакомиться с содержание раздела и составить план занятий, т.е. разделить материал на последовательно изучаемые темы. Продумав последовательность изучения дисциплины, нужно наметить сроки работы над каждой темой в соответствии с общим учебным планом. После ознакомления с содержанием в каждой теме следует выделить основные вопросы, чтобы затем, в процессе изучения материала, найти на них ответы. Главное заключается не в самом процессе чтения, а в усвоении прочитанного, в умении обнаружить и понять основное содержание темы, выделить наиболее важные факты, примеры, формулы, кото-

рые нужно запомнить. Для прочного и глубокого усвоения знаний, овладения умениями и навыками необходимо работать систематически.

Обучение дисциплине «Командообразование» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Таблица 19 - Методические указания к отдельным видам деятельности

Вид учебной работы	Организация деятельности студента
Лекции	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, формулировки, выводы. Помечать важные мысли. Выделять ключевые слова, термины. Делать пометки на вопросах, терминах, блоках в тексте, которые вызывают затруднения, после чего постараться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если ответ не найден, то на консультации обратиться к преподавателю.
Практическое занятие	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом, конспектирование основных мыслей и выводов, решение задач по алгоритму.
С амостоятельная работа	Для более успешного выполнения заданий самостоятельной работы, рекомендуется делать это параллельно с изучением необходимых
Вид учебной работы	**Организация деятельности студента**
	тем на аудиторных занятиях. Более подробно информация о самостоятельной работе представлена в разделе 6 «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине».

В качестве опорного конспекта лекций используется электронный учебник:

1. Попов, Ю. И. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: http://www.znanium.com /catalog.php, ограниченный.
- Загл. с экрана.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Освоение дисциплины «Командообразование» основывается на активном использовании MicrosoftOffice в процессе изучения теоретических разделов дисциплины и подготовки к практическим занятиям.

С целью повышения качества ведения образовательной деятельности в университете создана электронная информационно-образовательная среда. Она подразумевает организацию взаимодействия между обучающимися и

преподавателями через систему личных кабинетов студентов, расположенных на официальном сайте университета в информационнокоммуникационной сети «Интернет» по адресу https://student.knastu. ru.

Созданная информационно-образовательная среда позволяет осуществлять взаимодействие между участниками образовательного процесса посредством организации дистанционного консультирования по вопросам выполнения заданий.

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Для реализации программы дисциплины «Командообразование» используется материально-техническое обеспечение, перечисленное в таблице 20.

Таблица 20 - Материально-техническое обеспечение дисциплины

Аудитория	Наименование аудитории (лаборатории)	Используемое оборудование	Назначение оборудования
1	2	3	4
мультимедийная аудитория	лекционная	ПЭВМ- 1 шт.; Экран-1 шт.; Проектор-1 шт. Foxit Reader; Mozilla Firefox 7.0.1 (x86 ru); KMPlayer 2.9.4.1435	Для визуализации занятий

Приложение А

Лист регистрации изменений к РПД

№ п/п	Номер протокола заседания кафедры, дата утверждения изменения	Количество страниц изменения	Подпись автора РПД
1	. Воспитательная работа обучающихся. Основание: *Федеральный закон от 31.07.2020 N 304-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" по вопросам воспитания обучающихся"*	1	
2	Практическая подготовка обучающихся. Основание: *Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации от 05.08.2020 г. № 885/390 "О практической подготовке обучающихся"*	1	
3	Актуализация РПД к новому 2021-2022 учебному году	Стр-26-35	

Г