

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра социальной и политической психологии

УТВЕРЖДАЮ

Декан математического факультета

\_\_\_\_\_  
Нестеров П.Н.

20 мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Теория и методика командной работы**

Направление подготовки (специальности)  
02.04.01 Математика и компьютерные науки

Направленность (профиль)  
«Компьютерная математика»

Форма обучения очная

Программа рассмотрена  
на заседании кафедры  
от 26.03.2025, протокол № 7

Программа одобрена НМК  
факультета психологии  
протокол № 7 от 21.04.2025

## 1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Теория и методика командной работы» является развитие способности организовывать и руководить работой команды, а также на освоение студентами основных категорий, закономерностей и концепций современной теории и методики командной работы с целью осуществления успешного социального взаимодействия и реализации своей командной роли в управленческих и проектных командах. Дисциплина направлена на формирование способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде, а также принимать эффективные командные решения для достижения поставленной цели в соответствии со стратегическими целями организации или целями проекта.

Особое внимание уделяется развитию практических навыков лидерского поведения, создания команд и управления ими, а также участия в командной работе.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений. При изучении курса студенты опираются на основные знания, полученные в рамках ранее освоенных программ высшего или высшего профессионального образования (бакалавриата и специалитета). Для освоения дисциплины студент должен владеть навыками выполнения отдельных практических работ, самостоятельной работы с литературой и ее конспектирования, ведения научной дискуссии.

Изучение курса дает представление о различных приемах и способах социализации личности и социального взаимодействия, построении отношений с окружающими людьми, с коллегами, а также принципах совместной работы членов команды, методах и алгоритмах принятия эффективных решений в группе (команде). В результате освоения дисциплины студенты должны получить практический опыт участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия.

Полученные в процессе изучения дисциплины навыки могут быть использованы на этапе проведения научно-исследовательской работы (получения первичных навыков научно-исследовательской работы), прохождении практики и при подготовке выпускной квалификационной работы магистра.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-3</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>И-УК-3.1</b> Знает различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия	<b>Знать:</b> - различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия; - основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы; - принципы предоставления обратной связи.
	<b>И-УК-3.2</b> Умеет строить отношения	<b>Уметь:</b> - строить отношения с окружающими

	с окружающими людьми, с коллегами	людьми, с коллегами в командной работе, управлять конфликтами; - эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач. <b>Владеть:</b> - методами эффективной командной работы; - навыками лидерского поведения; - навыком взаимодействия со стейкхолдерами.
	<b>И-УК-3.3</b> Имеет практический опыт участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия	<b>Иметь практический опыт:</b> - участия в командной работе, в социальных проектах; - распределения ролей в условиях командного взаимодействия.

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачётных единицы, **144** акад. часа.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Командообразование: основные принципы создания и сплочения команд	3	4	4		1		25	Практическое задание для СРС №1, Тест №1
2	Лидерство и командообразование как эффективные инструменты управления организацией и проектами	3	4	4		1		25	Практическое задание для СРС №2  Тест №2
3	Методы командной работы	3	4	4		1		25	Практическое задание для СРС №3
4	Коммуникации и конфликты в команде	3	4	4		1		25	Практическое задание для СРС №4
							0,3	7,7	Зачёт
	Итого		16	16		4	0,3	107,7	

**Содержание разделов дисциплины:**

## **Тема 1. Команда: сущность и этапы построения.**

Командообразование как инструмент развития организации и реализации стратегии. Работа в команде, как инструмент социализации личности и социального взаимодействия. Управленческие и проектные команды. Сравнительный анализ команды и рабочей группы. Характеристики команды. Организация и координация работы в команде. Показатели эффективности команды.

Этапы и стадии образования команды. Подходы к комплектованию команд: типологический, ролевой. Понятие социальной роли. Виды классификации социальных ролей. Ролевая структура группы на основе схемы анализа взаимодействия Р. Бейлза. Связь ролевой структуры группы и эффективности ее деятельности: модель Р. М. Белбина.

Преимущества и ограничения командной работы. Факторы, понижающие и повышающие сплочённость команды и, влияющие на эффективность командной работы. Развитие команды. Методы мотивации членов команды. Отработка навыков участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия

## **Тема 2. Лидерство и командообразование как эффективные инструменты управления организацией и проектами.**

Сущность лидерства в командной работе и его использование для достижения организационных целей и решения конкретных задач. Стили лидерства. Лидерство и власть. Составляющие лидерства. Эмоциональное и разделённое (распределённое) лидерство. Сущность лидерства в системах управления. Лидерство и управление бизнес-процессами. Условия успешного применения лидерства в управлении. Компетенции лидера и развитие лидерских качеств в условиях управленческой и/или проектной команды. Диагностика лидерских навыков и качества коммуникаций в процессе совместной работы. Стили лидерства и управления в рамках концепции «РАЕІ» Ицхака Адизеса.

## **Тема 3. Методы командной работы.**

Отработка навыков слаженной работы и согласованных действий в условиях команды. Отработка алгоритма совместного выполнения заданий. Сплочение команды, создание атмосферы доверия в группе (команде). Отработка навыка реализации стратегии сотрудничества в условиях совместного выполнения заданий.

Методы группового (совместного) решения проблем. Алгоритм принятия группового решения. Цели применения методов и алгоритмов группового решения. Условия эффективного взаимодействия в процессе принятия групповых решений. Управление процессом взаимодействия в процессе принятия групповых решений. Социальная фасилитация. Технологии фасилитации в командной работе. Отработка навыка принятия групповых решений.

## **Тема 4. Коммуникации и конфликты в команде.**

Виды коммуникаций в команде. Анализ требований заинтересованных сторон к коммуникациям и планирование коммуникаций. Основные этапы работы с информацией в команде, включая создание, передачу и сохранение информации. Средства коммуникации и факторы, влияющие на выбор средств коммуникации в команде. Управление коммуникациями, мониторинг и контроль коммуникаций с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Отработка навыка планирования коммуникаций и выбора средств коммуникаций в команде. Конфликты в команде. Обратная связь как инструмент повышения эффективности коммуникации. Техники обратной связи.

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция с элементами лекции-беседы** – последовательное изложение материала, осуществляемое преимущественно в виде монолога преподавателя. Элементы лекции-беседы обеспечивают контакт преподавателя с аудиторией, что позволяет

привлекать внимание студентов к наиболее важным темам дисциплины, активно вовлекать их в учебный процесс, контролировать темп изложения учебного материала в зависимости от уровня его восприятия.

**Практическое занятие** – занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков по закреплению полученных на лекции знаний.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющийся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов. На консультациях по просьбе студентов рассматриваются наиболее сложные моменты при освоении материала дисциплины, преподаватель отвечает на вопросы студентов, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются: для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- издательская система LaTeX;
- Adobe Acrobat Reader.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

- Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»

[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

- Электронная библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com>

- Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru>

- Электронная библиотечная система «Консультант студента»

<https://www.studentlibrary.ru>

- Научная электронная библиотека «eLIBRARY.ru» - <http://elibrary.ru>

- Реферативная база данных Web of Science [webofscience.com](http://www.webofscience.com)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. С. А. Трифонова, О. Н. Саковская Теория и практика командной работы: учебно-методическое пособие. - Ярославль: ЯрГУ, 2021.

<http://www.lib.uniyar.ac.ru/edocs/iuni/20210502.pdf>

2. Селезнева Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. <https://urait.ru/viewer/liderstvo-468789>

3. Ильин В. А. Психология лидерства: учебник для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. <https://urait.ru/viewer/psihologiya-liderstva-469050>

### **б) дополнительная литература**

1. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-469084>

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

### **Автор(ы):**

Кандидат психологических наук, доцент

Белкова Е.А.

**Приложение №1**  
**к рабочей программе дисциплины**  
**«Теория и методика командной работы»**

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**  
**по дисциплине**

**1. Контрольные задания и иные материалы,**  
**используемые в процессе текущего контроля успеваемости**

***Методика проведения практических (семинарских) занятий***

**Тема 1: Команда: сущность и этапы построения**

**Практическое занятие № 1 (2 уч. часа)**

Цель: формирование понимания значимости командной работы для саморазвития и решения профессиональных задач.

Форма проведения практического занятия – групповая дискуссия.

1. Преподаватель предлагает дискуссионное утверждение. Например: «Студенты должны обязательно участвовать в проектной (командной) деятельности», «Опыт работы в команде нужен в любой профессии».

2. Учебная группа разбивается на 2 подгруппы, одной из которой даётся задание найти аргументы «За», а другой «Против». На подбор аргументов даётся 7 минут.

3. Проводится последовательная аргументация, при которой каждая подгруппа по очереди называет аргументы «За» и «Против». Группы могут использовать как заранее подготовленные аргументы, так и новые, появившиеся в ответ на аргумент, приведённый другой группой.

4. Приём «смена ролей»: по сигналу преподавателя группа, которая была «за», теперь должна придумать аргументы «против», а группа, которая была «против», должна придумать аргументы «за». Дискуссия продолжается с использованием последовательной аргументации и без повторения тех аргументов, которые были озвучены ранее.

5. Подведение итогов по занятию и оценка работы обучающихся по следующим критериям:

- активность при выступлении и формулировании аргументов;
- способность быстро перестроиться и начать формулировать аргументы для противоположной точки зрения;
- способность быть убедительным, донести свою точку зрения;
- способность управлять эмоциями в процессе аргументации.

6. По окончании занятия с использованием цифрового сервиса для проведения онлайн-опросов Mentimeter проводится сбор данных для получения обратной связи по занятию. Обучающиеся в режиме реального времени делают выводы по занятию, оценивают его полезность и уровень своего интереса к нему, а также значимость освоения навыков работы в команде. Результаты опроса обсуждаются. Делаются выводы по занятию.

**Практическое занятие № 2 (2 уч. часа)**

• Цель: освоение навыка планирования команды (рабочей группы) для решения конкретных организационных задач и/или реализации проектов, в том числе социальных.

• При проведении практического занятия используются:

- метод проектной работы в малых группах (командах) по 3-5 человек;
- коллективное обсуждение результатов работы малых групп.

Обучающиеся делятся на малые (проектные) группы и совместно выполняют следующее задание:

В группах по 5-7 человек напишите:

1. Для каких организационных целей и/или решения каких задач нужно применять командную работу?
2. В чем отличие команды от рабочей группы? Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие каждую позицию.
3. Приведите пример проекта (совместной задачи) для которой необходима команда.

В качестве проектов можно выбрать:

- социальные проекты, мероприятия: создание программных продуктов, в том числе в рамках социальных проектов для населения, сбор средств на благотворительность, благоустройство территории, день первокурсника, субботник, флэш-моб, конференция и т.п.;
- стартапы;
- проекты, направленные на улучшение работы конкретной организации.

Формат проекта может быть любой: офлайн, онлайн или смешанный.

Разработайте структуру команды для выбранного проекта и заполните таблицу:

№ п/п	ФИО	Роль в команде (руководитель команды, член команды или рабочей группы, участник)	Функции в команде (виды работ, которые необходимо выполнить каждому участнику).
1.			
2.			

**Примечания к заданию:**

- Можно не указывать реальные ФИО, но указать, например, должность (при наличии, например в проектах - мероприятиях).
  - Участник, - это сотрудник организации или приглашённый специалист, который выполняет только часть работ в проекте и выходит из него по завершении этого вида работ. В организационных проектах это, как правило, экономист, юрист и т.п.
  - Указываются навыки членов команды, из-за которых их пригласили в проект.
  - Содержание работ, которые должны выполнять участники команды, зависит от конкретного проекта. Например, это может быть планирование проекта, проведение собеседований и подбор членов команды, проведение конкретных переговоров с ответственными лицами университета, руководством и/или сотрудниками летнего лагеря и т.п. Перечень работ должен быть понятным и конкретным.
3. По результатам работы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

По результатам работы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

На выполнение задания даётся 20 минут. При выполнении задания разрешается использовать материалы лекции, а также сторонние информационные ресурсы по выбору обучающихся.

Результатом работы в малых группах является структурированное описание организационных целей и/или задач, требующих создания команды (рабочей группы), перечень отличий команды от рабочей группы (с примерами, иллюстрирующими каждую позицию) и описание структуры команды (рабочей группы), сформированной для решения конкретных организационных задач и/или проектов.

По окончании работы малых групп организуется коллективное обсуждение, в рамках которого подгруппы представляют результаты групповой работы и отвечают на уточняющие вопросы других подгрупп и преподавателя.

Дополнительно каждой подгруппе задаются вопросы, направленные на формирование навыка оценки процесса групповой работы, а именно:

- Кто был лидером (организатором) работы в малой группе (команде)?



- Каким образом были распределены функции в команде?
  - Как группа оценивает результативность работы: были ли достигнуты цели (выполнено задание), подготовлено выступление, назначен выступающий (выступающие)?
  - Как группа оценивает эффективность работы: были ли потери времени и с чем они были связаны (качеством коммуникаций, отсутствием легитимного лидера, распределением функций и т.д.)?
  - Кто в группе проявил наибольшую активность при выполнении задания?
  - Какие навыки работы в команде проявили члены группы?
- Результатом обсуждения является перечень рекомендаций для выполнения практического задания (заданий) в рамках самостоятельной работы.

## **Тема 2: Лидерство и командообразование как эффективные инструменты управления организацией и проектами**

### **Практическое занятие № 3 (2 уч. часа)**

- Цель: освоение навыка диагностики стиля лидерства, а также навыка планирования компетенций лидера (руководителя команды и/или рабочей группы).

При проведении практического занятия используются:

- метод проектной работы в малых группах (командах) по 3-5 человек;
- коллективное обсуждение результатов работы малых групп;

Обучающиеся делятся на малые (проектные) группы и совместно выполняют следующее задание:

1. Проанализируйте набор характеристик поведения, относящихся к различным стилям лидерства и управления в рамках концепции «РАЕІ» Ицхака Адизеса, и распределите их по стилям:

- 1 стиль: *Producer* — Производитель, или Герой-одиночка;
- 2 стиль: *Administrator* — Администратор, или Бюрократ;
- 3 стиль: *Entrepreneur* — Предприниматель, или Разжигатель;
- 4 стиль: *Integrator* — Интегратор, или Горячий сторонник.

<b>Характеристики:</b>	<b>Стиль лидерства, к которому относится эта характеристика</b>
наибольшую ценность представляет достижение результата, выполнение определенной работы	1
наибольшую ценность представляет организация упорядоченного, даже задокументированного порядка	2
душа компании	4
наибольшую ценность представляет поиск новых идей, внедрение инноваций, развитие и движение вперед	3
наибольшую ценность представляют общение, коммуникации, объединение команды, достижение цельности интересов	4
его сильной стороной является организация оптимального порядка в процессах	2
продуктивный и добросовестный	1
Каждый подчиненный имеет инструкции по разным вопросам, чтобы не было неожиданностей	2
быстро продвигается по карьерной лестнице	1
такой руководитель ориентирован на правильный процесс достижения результата, а не на результат любой ценой.	2
постоянно делает много новых предложений, которые могут улучшить, развить бизнес.	3
в управлении делает акцент на создание команды, на своих	4

сотрудников	
отличный специалист	1
катализатор изменений	3
лучше всего просто обозначить ему цель и не мешать работать над ее достижением.	1
создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей, норм и принципов, единую общую стратегическую цель	4
таких людей еще называют бюрократами	2
постоянно генерирует новые предложения	
организует различные тренинги, корпоративные мероприятия, командообразующие игры.	4
регулярно проводит совещания.	2
это руководитель-вдохновитель, творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной	4
для него не важно, во сколько пришел человек на работу и во что он одет	1
его подчиненные вовремя приходят и вовремя уходят из офиса	2
главное – выполняет ли работник свой план	1
склонен к проектной деятельности, стратегическому мышлению, к управлению вменяющихся условиях через делегирование профессионалам, к деловым коммуникациям с высокой энергетикой, к инновационной деятельности.	3
не любит совещаний, поскольку его отрывают от работы	1

2. Составьте классификацию компетенций лидера – руководителя команды (управленческой / проектной) или рабочей группы, используя следующие основания:

- коммуникативные навыки (перечислить);
- хорошее мышление (перечислить);
- психологическое здоровье (перечислить).

3. По результатам работы подгруппы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

На выполнение задания даётся 10 минут. При выполнении задания разрешается использовать материалы лекции, а также сторонние информационные ресурсы по выбору обучающихся.

По окончании работы малых групп организуется коллективное обсуждение, в рамках которого подгруппы представляют результаты групповой работы и отвечают на уточняющие вопросы других подгрупп и преподавателя.

Дополнительно каждой подгруппе задаются вопросы, направленные на формирование навыка оценки процесса групповой работы.

Результатом обсуждения является перечень рекомендаций для выполнения практического задания (заданий) в рамках самостоятельной работы.

#### Практическое занятие № 4 (2 уч. часа)

Цель: отработка навыков создания атмосферы доверия и эффективных коммуникаций в группе (команде) и отработка навыков лидерства.

Форма проведения практического занятия – тренинг. Все упражнения выполняются группами по 7-10 человек. При общей численности группы больше 10 студенты меняются ролями таким образом, чтобы каждый смог участвовать в выполнении всех упражнений.

1. Упражнение – разминка на сплочение (10 минут).

Обучающиеся встают в круг, спиной к его центру. Один из студентов встаёт в центр круга. Его задача, - развернуть всех участников игры к себе лицом. Упражнение выполняется, пока задание не будет выполнено. Для активизации процесса и в случае сильных затруднений можно заменить активного участника в центре на другого студента.

По окончании упражнения проводится совместный анализ процесса выполнения задания (фронтально). Критерии анализа:

- разнообразие использованных активным участником (участниками) методов убеждения;
- учёт личности партнёра по коммуникации, при выборе стратегии убеждения;
- использование прямых коммуникаций (прямое обращение с озвучиванием желаемого поведения);
- субъективный анализ «трудности» задания и причин этого ощущения.

2. Упражнение на доверие. Студенты встают в плотный круг лицом к центру и аккуратно, все вместе берут за плечи одного из участников, который стоит в центре с закрытыми глазами. Группа начинает медленно наклонять участника в центре в разные стороны таким образом, чтобы он чувствовал себя в безопасности. Участник в центре не должен переступать с ноги на ногу, открывать глаза или двигать руками, пытаясь сохранить равновесие. Группа работает молча, стараясь, чтобы движения всех были согласованы и комфортны для участника в центре.

Упражнение проводится несколько раз для 3-4-х студентов по выбору группы.

По окончании упражнения проводится анализ совместной работы по следующим критериям:

- способность создать ощущение безопасности и доверия для участника в центре;
- способность к выработке согласованных совместных движений, умение подстроиться под начавшуюся траекторию движения;
- основные причины недоверия, страха упасть;
- факторы, способствующие сплочению группы.

3. Упражнение на диагностику собственных сильных сторон, необходимых для создания атмосферы доверия в команде и формирования навыков лидерства: «Гусеница». Учебная группа разбивается на 2 подгруппы, одной из которых даётся задание выбрать лидера и встать в цепочку за ним, взявшись за талию и закрыв глаза. Лидер с открытыми глазами должен водить группу по аудитории в течение 3-5 минут, так, чтобы никто не задел ни одного предмета или человека. Предупреждать о препятствиях словами запрещается, вся информация должна передаваться с помощью жестов. Вторая часть учебной группы должна создавать препятствия. После окончания выделенного времени подгруппы меняются ролями.

По окончании работы обеих подгрупп проводится анализ совместной работы по следующим критериям:

- способность лидера создать ощущение безопасности и доверия для участников подгруппы;
- способность лидера давать необходимые и понятные невербальные сигналы о препятствиях.

5. По окончании занятия с использованием цифрового сервиса для проведения онлайн-опросов Mentimeter проводится сбор данных для получения обратной связи по занятию. Обучающиеся в режиме реального времени делают выводы по занятию, оценивают его полезность и уровень своего интереса к нему. Результаты опроса обсуждаются. Делаются выводы по занятию.

### **Тема 3. Методы командной работы**

#### **Практическое занятие № 5 (2 уч. часа)**

Цель: отработка навыков слаженной работы и согласованных действий в условиях группы (команды).

Форма проведения практического занятия – тренинг. Все упражнения выполняются группами по 7-10 человек. При общей численности группы больше 10 студенты меняются ролями таким образом, чтобы каждый смог участвовать в выполнении всех упражнений.

#### **1. Упражнение – разминка на сплочение (10 минут).**

Все встают в круг и протягивают вперед руки. Нужно схватиться своими руками за руки разных людей. Затем нужно «распутаться», встать снова в круг. Допускается, если кто-то стоит спиной к центру круга.

2. Игра на командную работу (веревочная техника). Группе нужно с закрытыми глазами построить геометрическую фигуру (равносторонний треугольник, равнобедренную трапецию). Говорить в процессе выполнения упражнения можно.

По окончании упражнения проводится анализ качества совместной работы команды по следующим критериям:

Критерии:	Выполнен	Не выполнен
Команда до начала работы определила и легитимизовала лидера		
Лидер управлял процессом работы команды, при необходимости делегировал ответственность		
Команда договорилась о стратегии и убедилась, что все ее понимают одинаково		
Команда реализовала стратегию		
Команда придумала и осуществила контроль выполнения задания		
Команда учла в процессе коммуникаций отсутствие зрительного канала передачи информации		

3. Упражнение «Шелковый путь»: Группа получает одеяло, на котором изоляционной лентой наклеен извилистый «путь». Держась за края одеяла, группа должна провести пластиковый кубик по намеченному пути. Игра продолжается до выполнения задания, как только куб выскакивает за границу «пути» – игра начинается сначала.

По окончании упражнения проводится анализ качества совместной работы команды по тем же критериям:

Критерии:	Выполнен	Не выполнен
Команда до начала работы определила и легитимизовала лидера;		
Лидер управлял процессом работы команды, при необходимости делегировал ответственность		
Команда договорилась о стратегии и убедилась, что все ее понимают одинаково;		
Команда реализовала стратегию;		
Команда придумала и осуществила контроль выполнения задания.		

4. Упражнение «Плот»: Группа из 5-6 человек **стоит** на эластичном коврике, размером примерно 60 на 80 см. Нужно перевернуть его на другую сторону **не покидая** коврика. Если кто-то наступил на пол - упражнение начинается с начала.

По окончании упражнения проводится анализ качества совместной работы команды, её способность найти правильное решение.

5. По окончании занятия с использованием цифрового сервиса для проведения онлайн-опросов Mentimeter проводится сбор данных о выбранных студентами направлениях развития навыков работы в команде. Обучающиеся в режиме реального времени индивидуально отвечают на вопрос: «Какие приоритетные задачи для повышения навыков работы в команде я могу перед собой поставить?» Результаты опроса обсуждаются. Делаются выводы по занятию.

#### Практическое занятие № 6 (2 уч. часа)

- Цель: освоение навыка принятия совместного решения в группе (команде).

При проведении практического занятия используются:

- метод проектной работы в малых группах (командах) по 3-5 человек;
- коллективное обсуждение результатов работы малых групп;
- метод мозгового штурма.

Обучающиеся делятся на малые (проектные) группы и совместно выполняют следующее задание:

1. На примере проектов, выбранных на практическом занятии №1, сформулируйте проблему в рамках выбранного проекта, как противоречие между реальной и желаемой ситуацией;
2. Переведите проблему в задачу:

ПРОБЛЕМА (противоречие между реальной и желаемой ситуацией)	ЗАДАЧА (сформулирована таким образом, чтобы было понятно, как можно решить проблему)

3. Проведите письменный мозговой штурм (метод «6-3-5»: 6 человек, три идеи, 5 минут) по поиску идей для решения поставленной задачи.

Описание метода:

*Применяется в рабочих группах и/или командах для рождения идей по поводу решения какой-либо проблемной ситуации. Метод представляет собой вариацию метода «Мозговая атака».*

*6 участников этой игры записывают свои идеи по поводу решения какой-либо проблемы. Правило работы состоит в следующем: каждый пишет в течение 5 минут 3 идеи по заданной теме, каждая идея записывается в отдельную ячейку на бланке регистрации.*

*Через 5 минут эти 6 листов передаются следующему участнику, который без обсуждения добавляет свои идеи на следующей строке бланка регистрации. И так далее. После того, как все участники напишут свои идеи к каждому из этих 6 листов, накапливаются до 108 мыслей по теме. Несомненно, идеи и примечания будут неоднократно повторяться, однако среди них будут и 50-60 применимых идей. Этот процесс должен продолжаться 30 минут. Далее следует совместное обсуждение и оценка результатов.*

Бланк регистрации:

№	Идея № 1	Идея № 1	Идея № 1
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Сформулируйте условия решения задачи (сроки, требуемые финансы, люди, требования заинтересованных сторон и т.п.).

Сроки: \_\_\_\_\_

Финансы (сколько средств Вы готовы вложить в достижение цели, решение задачи?): \_\_\_\_\_

требования заинтересованных сторон: \_\_\_\_\_

Для определения требований заинтересованных сторон, используйте таблицу:

Заинтересованные стороны:	Интересы (потребности)

4. Осуществите выбор наилучшего решения с учётом условий и возможности выбранного решения удовлетворить требования заинтересованных сторон.

3. Запланируйте мероприятия по его реализации, установив сроки и распределив ответственность в команде.

4. По результатам работы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

На выполнение задания даётся 30 - 40 минут. При выполнении задания разрешается использовать материалы лекции, а также сторонние информационные ресурсы по выбору обучающихся.

По окончании работы малых групп организуется коллективное обсуждение, в рамках которого подгруппы представляют результаты групповой работы и отвечают на уточняющие вопросы других подгрупп и преподавателя.

Дополнительно каждой подгруппе задаются вопросы, направленные на формирование навыка оценки процесса групповой работы.

Результатом обсуждения является перечень рекомендаций для выполнения практического задания (заданий) в рамках самостоятельной работы.

#### **Тема 4: Коммуникации и конфликты в команде.**

##### **Практическое занятие № 7 (4 уч. часа)**

- Цель: освоение навыков анализа требований к коммуникациям в группе (команде) и планирования коммуникаций.

При проведении практического занятия используются:

- метод проектной работы в малых группах (командах) по 3-5 человек;
- коллективное обсуждение результатов работы малых групп;
- метод анализа практических ситуаций (кейс-метод).

Обучающиеся делятся на малые (проектные) группы и совместно выполняют следующее задание:

1. На примере проектов (организационных задач), выбранных на практическом занятии №1, разработайте план коммуникаций и оформите его в формате таблицы:

Заинтересованные стороны проекта: люди, группы и организации - ПОЛУЧАТЕЛИ информации	Вид информации (отчет промежуточный, отчет итоговый, проектная документация и пр.)	Форма представления (письменная, устная, электронная версия, смешанная форма)	Способ предоставления информации (телефон, почта, e-mail, личная встреча, мессенджер и т.п.)
Заинтересованная сторона 1	Информационный поток 1		
	Информационный поток 2		
Заинтересованная сторона 2	Информационный поток 1		
	Информационный поток 2		
	Информационный поток 3		
И так далее			

2. Предложите ресурс, на котором Вы планируете осуществлять коммуникации по проекту между членами команды и/или хранить информацию, необходимую для реализации проекта. Например, Тrello (источник: <https://trello-gid.ru/rabota-s-doskami>), мессенджеры, общая электронная почта и т.п. В проекте могут использоваться несколько информационных ресурсов для хранения и передачи информации по проекту между членами команды.

3. По результатам работы подготовьте краткое выступление и назначьте выступающего (выступающих).

На выполнение задания даётся 20 - 25 минут. При выполнении задания разрешается использовать материалы лекции, а также сторонние информационные ресурсы по выбору обучающихся.

По окончании работы малых групп организуется коллективное обсуждение, в рамках которого подгруппы представляют результаты групповой работы и отвечают на уточняющие вопросы других подгрупп и преподавателя.

Дополнительно каждой подгруппе задаются вопросы, направленные на формирование навыка оценки процесса групповой работы.

#### Практическое занятие № 8 (2 уч. часа)

Цель: развитие навыка управления конфликтами в команде.

1. Обучающиеся делятся на малые (проектные) группы и получают задание по заполнению кейса, содержащего пример конфликта в команде (7 минут):

*Приведите пример конфликтной ситуации, которая возникла (могла возникнуть) в управленческой или проектной команде. Опишите ситуацию, используя следующий алгоритм:*

- в какой команде возник конфликт: управленческой или проектной;
- участники конфликта (не только непосредственные конфликтующие стороны, но и те, кого, так или иначе, затронул конфликт);
- краткое описание сути конфликта (причина, начало и развитие, чем закончился);
- длительность.

При выполнении задания можно приводить примеры из собственного опыта командной работы (при наличии), а также использовать рекомендованную в курсе литературу (обязательную, дополнительную) и открытые ресурсы интернета с обязательным указанием библиографического описания источника и ссылки на режим доступа.

2. Группы меняются подготовленными кейсами и в течение 15 минут, используя материалы лекции или иные доступные информационные ресурсы, выполняют задание по анализу представленного конфликта, по следующим параметрам:

Параметр:	Описание параметра:	Обоснование:
Вид конфликта		
Источник конфликта		
Предмет конфликта		
Причина конфликта (если конфликт возник в управленческой команде, указать причину организационного конфликта)		
Конструктивный /деструктивный		
Стадия конфликта		
Вариант решения (выхода из конфликта)		

По окончании работы малых групп организуется коллективное обсуждение, в рамках которого подгруппы представляют результаты групповой работы и отвечают на уточняющие вопросы других подгрупп и преподавателя.

Дополнительно каждой подгруппе задаются вопросы, направленные на формирование навыка оценки процесса групповой работы.

По окончании занятия с использованием цифрового сервиса для проведения онлайн-опросов Mentimeter проводится сбор данных для получения обратной связи по занятию. Обучающиеся в режиме реального времени делают выводы по занятию, оценивают его полезность и уровень своего интереса к нему. Результаты опроса обсуждаются. Делаются выводы по занятию.

В рамках текущего контроля успеваемости оценка уровня сформированности элементов компетенции УК-3 проводится на основе оценки преподавателем знаний, умений и владений, продемонстрированных студентом на практических занятиях и при выполнении заданий для СРС.

**Критерии оценки качества знаний, умений и владений, продемонстрированных студентом на практических занятиях**

Критерии	Зачёт	Незачёт
Способность к поиску, систематизации и грамотному изложению информации при выполнении задания	+	-
Грамотный язык, корректное использование понятий и терминов в процессе презентации работы малой (проектной) группы	+	-
Умение работать в команде (малой группе)	+	-
Способность проявлять лидерские качества в процессе работы команды (малой группы), при выступлении и ответе на вопросы	+	-

**Описание практических заданий для СРС  
и заданий для проведения тестирования в LMS Moodle (по темам)  
Практическое задание для СРС № 1**

Цель: закрепление навыка планирования команды, выработки правил совместной работы и мероприятий по её развитию.

**Заполните кейс по управлению командами, которые создаются для реализации проектов.**

*В качестве проектов можно выбрать:*

1. *социальные проекты, мероприятия: создание программных продуктов, в том числе в рамках социальных проектов для населения, сбор средств на благотворительность, благоустройство территории, день первокурсника, субботник, флэш-моб, конференция и т.п.;*
2. *стартапы;*
3. *проекты, направленные на улучшение работы конкретной организации (если вы работаете и можете привести подобный пример).*

*Формат проекта может быть любой: офлайн, онлайн или смешанный.*

**3. Приведите пример проекта (совместной задачи) для которой необходима команда:**

---



---



---

**4. Для выбранного проекта разработайте структуру команды и заполните таблицу:**

<b>№ п/п</b>	<b>ФИО<sup>1</sup></b>	<b>Роль в команде<sup>2</sup> (руководитель команды, член команды или рабочей группы, участник<sup>3</sup>)</b>	<b>Компетенции членов команды<sup>4</sup></b>	<b>Функции в команде<sup>5</sup> (виды работ, которые необходимо выполнить каждому участнику).</b>
------------------	------------------------	---	---	--

<sup>1</sup> Можно не указывать реальные ФИО, но указать, например, должность (при наличии).

<sup>2</sup> Указывайте только те варианты, которые предусмотрены в таблице: руководитель команды, член команды или рабочей группы, участник.

<sup>3</sup> Участник, - это сотрудник организации или приглашённый специалист, который выполняет только часть работ в проекте и выходит из него.

<sup>4</sup> Указываются навыки членов команды, из-за которых вы пригласили их в проект.



4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				

**5. Применительно к Вашей задаче (проекту), оцените ролевой состав членов команды. Кого, по вашему мнению, не хватает? Какие меры следует предпринять?**

<b>Роль</b>	<b>Описание роли</b>	<b>Наличие в команде людей, способных реализовать данную социальную роль<sup>6</sup></b>
«Мыслитель»	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью	
«Исполнитель»	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в действия команды	
«Доводчик»	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно.	
«Оценщик»	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации.	
«Исследователь ресурсов»	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций	
«Формирователь»	Ориентация на решение поставленной задачи, побуждение коллег работать интенсивнее.	
«Коллективист»	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия	
«Координатор»	Четко формулирует цели, социальный лидер	
«Специалист»	Обладает редко встречающимися навыками и умениями.	

**6. Предложите методы мотивации членов команды на участие в проекте:**

---



---



---

**7. Сформулируйте правила, по которым должна работать ваша команда<sup>7</sup>:**

<sup>5</sup> Содержание работ, которые должны выполнять конкретные участники, зависит от конкретного проекта. Например, это может быть планирование проекта, проведение собеседований и подбор членов команды, проведение конкретных переговоров с ответственными лицами университета, руководством и/или сотрудниками летнего лагеря и т.п. Перечень работ должен быть понятным и конкретным.

<sup>6</sup> Один человек может реализовать несколько социальных ролей.

<sup>7</sup> Правила могут включать в себя указания на периодичность встреч, формат коммуникаций, и другие правила совместной работы в команде, по Вашему выбору. Правила работы в команде, должны быть однозначно понимаемыми всеми её членами.

---

---

**8. Перечислите мероприятия, которые будут направлены на развитие Вашей команды (обучение, тренинги, творческие совещания и т.п.)**

---

---

---

Практическое задание является обязательным для выполнения всеми обучающимися.  
Критерии оценивания качества выполнения задания:

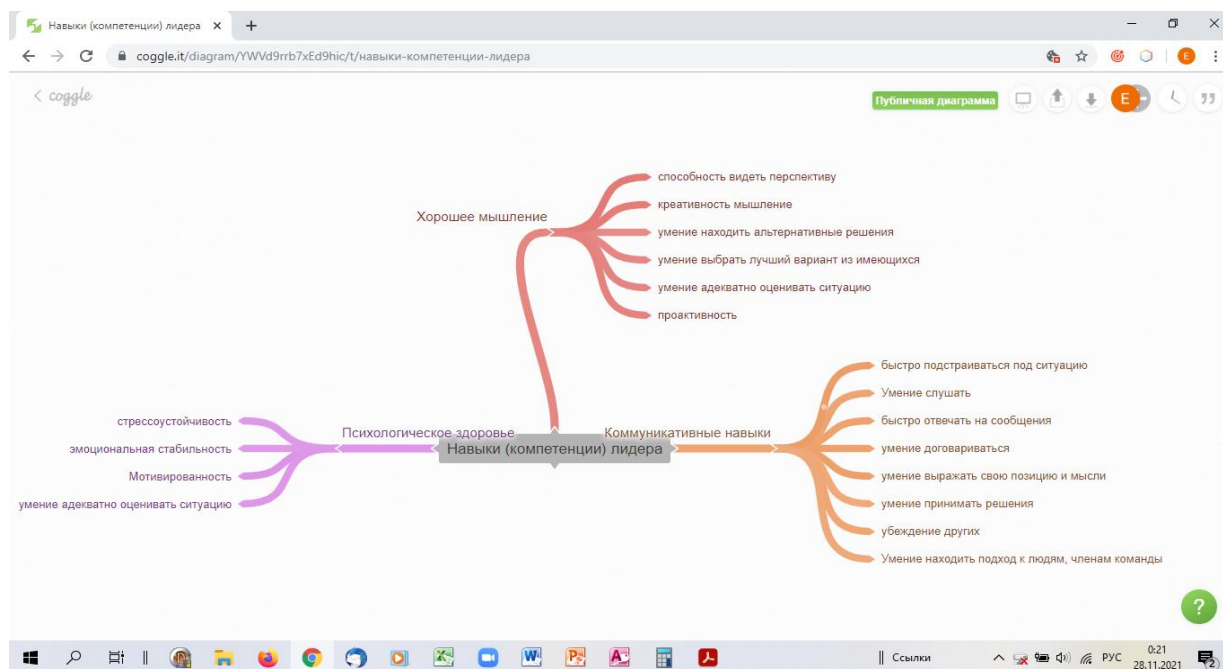
Критерии	Зачёт	Незачёт
Полнота заполнения шаблона	+	-
Грамотный язык, корректное использование понятий и терминов	+	-
Корректное распределение функций в команде в соответствии с компетенциями её членов	+	-
Умение формулировать методы мотивации с учётом содержания проекта (задачи), для которого (которой) сформирована команда	+	-
Способность формулировать правила работы в команде, однозначно понимаемые все её членами	+	-
Знание способов развития команды	+	-

- **Практическое задание для СРС № 2**

Цель: закрепление навыка планирования компетенций лидера.  
Задание можно выполнять в группах по 3-5 человек.  
Задание:

  1. Составьте классификацию компетенций лидера – руководителя команды (управленческой / проектной) или рабочей группы, используя следующие основания:
    - коммуникативные навыки (перечислить);
    - хорошее мышление (перечислить);
    - психологическое здоровье (перечислить).
  2. Оформите классификацию в формате ментальной карты, используя для этого любой из открытых цифровых сервисов по созданию ментальных карт, например, <https://coggle.it>

Пример оформленной карты:



Практическое задание является обязательным для выполнения всеми обучающимися.  
Критерии оценивания качества выполнения задания:

Критерии	Зачёт	Незачёт
Грамотный язык, корректное использование понятий и терминов, используемых в классификации	+	-
Корректное распределение компетенций по основаниям	+	-

### Практическое задание для СРС № 3

Цель: закрепление навыка принятия решения в группе.

Задание можно выполнять в группах по 3-5 человек.

Задание:

1. Приведите пример проблемы, которую нужно решить команде в рамках любых проектов: \_\_\_\_\_

2. Переведите проблему в задачу:

ПРОБЛЕМА (противоречие между реальной и желаемой ситуацией)	ЗАДАЧА (сформулирована таким образом, чтобы было понятно, как можно решить проблему)

3. Предложите не менее 15 идей, позволяющих решить задачу. Если есть возможность, проведите мозговой штурм в команде по поиску идей.

4. Сформулируйте условия решения задачи (сроки, финансы, люди, требования заинтересованных сторон и т.п.):

- Сроки: \_\_\_\_\_
- Финансы (сколько средств Вы готовы вложить в достижение цели, решение задачи?): \_\_\_\_\_
- требования заинтересованных сторон:

№	Заинтересованные стороны проекта: люди, группы и организации <sup>8</sup>	Чем проект интересен для них? Их ожидания от проекта (результата решения задачи).
1.		
2.		
3.		
4.		
6.		
7.		

5. Выберите наилучшее решение с учётом требований заинтересованных сторон и условий решения задачи. Для выбора решения проведите «примерки»:

5.1. Сопоставьте, насколько каждое из предложенных решений удовлетворяет требованиям каждой заинтересованной стороны:

Решения:	Заинтересованная сторона 1	Заинтересованная сторона 2	Заинтересованная сторона 3	Заинтересованная сторона 4	Заинтересованная сторона 5
Решение 1					
Решение 2 и т.д.					

5.2. Сопоставьте, насколько каждое из предложенных решений «проходит» по требованиям:

Решения:	Сроки (возможно ли решить задачу в установленные сроки?)	Финансы (возможно ли решить задачу не превышая выделенные финансы?)	Люди (достаточно ли имеющихся людей для решения поставленной задачи?)
Решение 1			
Решение 2 и т.д.			

6. Сформулируйте наилучшее решение:

7. Спланируйте мероприятия по реализации выбранного решения:

Критерии оценивания качества выполнения задания:

Критерии	Зачёт	Незачёт
Способность организовать работу команды по принятию группового решения в рамках проекта	+	-
Способность переводить проблему в задачу (задачи)	+	-
Умение формулировать условия решения задачи на основе анализа ресурсов	+	-
Способность определять заинтересованные стороны проекта их интересы, значимые для решения выбранной задачи	+	-
Умение организовать обсуждение и выбрать наилучшую идею (идеи) с учётом условий решения и требований заинтересованных сторон	+	-
Способность планировать мероприятия по реализации выбранного решения	+	-
Способность представить результаты работы команды на практическом занятии, ответить на вопросы	+	-

## Практическое задание для СРС № 4

<sup>8</sup> Реестр может включать в себя перечень внешних заинтересованных сторон (лиц или организаций (предприятий), органов власти, общественных организаций, надзорных органов, СМИ и т.д.), и описание ожиданий заинтересованных сторон от реализации проекта, достижения его целей.

Цель: закрепление навыка планирования коммуникаций в команде.

Задание можно выполнять в группах по 3-5 человек.

Задание:

1. Приведите пример проекта (совместной задачи) для которой необходима команда (можно продолжить работу над проектом, рассмотренным в практическом задании на самостоятельную работу №1): \_\_\_\_\_
2. Спланируйте виды информации, которые необходимы для каждой заинтересованной стороны и которую должна подготовить, передать, сохранить и т.п. команда:

Заинтересованная сторона проекта: люди, группы и организации - ПОЛУЧАТЕЛИ информации	Вид информации <sup>9</sup> (отчет промежуточный, отчет итоговый, проектная документация и пр.)	Форма представления (письменная, устная, электронная версия, смешанная форма)	Способ предоставления информации (телефон, почта, e-mail, личная встреча и т.п.)	Ответственный в команде за подготовку информации, её передачу и т.п.
Заинтересованная сторона 1	Информационный поток 1			
	Информационный поток 2			
	Информационный поток 3			
Заинтересованная сторона 2	Информационный поток 1			
	Информационный поток 2			
	Информационный поток 3			
И так далее				

3. Предложите ресурс, на котором Вы планируете осуществлять виртуальные коммуникации по проекту между членами команды и/или хранить информацию, необходимую для реализации проекта. Например, Тrello (источник: <https://trello-gid.ru/rabota-s-doskami>), мессенджеры, общая электронная почта и т.п. В проекте могут использоваться несколько информационных ресурсов для хранения и передачи информации по проекту между членами команды.

Критерии оценивания качества выполнения задания:

Критерии	Зачёт	Незачёт
Полнота заполнения макета	+	-
Способность определять потребности заинтересованных сторон в коммуникациях	+	-
Умение распределять ответственность в команде за различные виды информации с учётом вида коммуникаций (внешние, внутренние, вертикальные, горизонтальные и т.д.)	+	-
Умение выбирать электронные ресурсы для создания, передачи и	+	-

<sup>9</sup> Для каждого участника может быть предусмотрено несколько видов информации. Все документы из плана коммуникаций должны быть перенесены в иерархическую структуру работ, столбец «Цель / Планируемый результат (документы)». Также в иерархическую структуру работ могут быть добавлены мероприятия по подготовке, передаче, распространению и т.д. конкретного документа.

хранения проектной информации, а также для проведения удалённых совещаний команды		
---	--	--

**Задания для проведения тестирования (представлены в LMS Moodle)**

**Тест № 1**

**Вопрос 1.**

Тема вопроса	Понятие команды
Вопрос	Команда - группа людей (как правило небольшая), которая выполняет определенную задачу и в которой проявляется:
Варианты ответов	<b>1. синергетический эффект</b> <b>2. эффект Дэннинга - Крюгера</b>

**Вопрос 2.**

Тема вопроса	Цели создания команд
Вопрос	В для каких организационных целей и/или решения каких задач нужно применять командную работу?
Варианты ответов	1. Управление организацией, структурным подразделением 2. Командообразование в организационных проектах <b>3. Верны оба варианта</b>

**Вопрос 3.**

Тема вопроса	Команда и рабочая группа
Вопрос	В чем отличие команды от рабочей группы?
Варианты ответов	<b>1. Команда создаётся для решения уникальных задач</b> <b>2. Команда работает в условиях отсутствия готовых шаблонов решения задачи, в условиях неопределённости</b> 3. Команда не требует дополнительных временных ресурсов и полномочий для работы 4. Не требует дополнительных усилий по мотивации и стимулированию

**Вопрос 4.**

Тема вопроса	Причины создания команд
Вопрос	К основным причинам создания команд относятся:
Варианты ответов	<b>1. возможность снизить издержки на менеджмент и тем самым повысить конкурентоспособность организации</b> 2. возможность провести дополнительное обучение 3. возможность привлечь дополнительные ресурсы для решения актуальных задач организации

**Вопрос 5.**

Тема вопроса	Характеристики команды
Вопрос	К характеристикам команды относится всё, кроме:
Варианты ответов	1. Постоянство состава 2. Регулярность совместной работы 3. Предмет работы (нацеленность на результат) 4. Командные правила 5. Общее дело <b>6. Специальные инструкции для совместной работы</b>

**Вопрос 6.**

Тема вопроса	Признаки эффективной команды
Вопрос	Признаки, характеризующие эффективную команду, включают в себя всё, кроме:
Варианты ответов	1. Между членами команды существует взаимосвязь. 2. Команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку.

	3. Эффективная команда притягательна для своих членов. <b>4. В эффективной команде существует постоянный лидер.</b> 5. Члены эффективной команды заботятся друг о друге и обучают друг друга. 6. Члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера. 7. Отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.
--	--

Вопрос 7.

Тема вопроса	Командные роли
Вопрос	Социальные роли в команде определяют как влияет данный член команды на процесс выполнения работы.
Варианты ответов	<b>1. Верно</b> 2. Не верно

Вопрос 8.

Тема вопроса	<b>Руководитель команды</b>
Вопрос	Руководитель команды:
Варианты ответов	<b>1. ориентирован на преобразование окружающей среды и на «других»</b> <b>2. ориентирован на групповые цели, связанные с успехом проекта</b> <b>3. ориентирован на командную работу</b> 4. ориентирован на достижение собственных целей 5. ориентирован на получение новых знаний и опыта

Вопрос 9.

Тема вопроса	Когда необходимо работать командой?
Вопрос	В тех случаях, когда работа не может быть формально структурирована таким образом, чтобы каждый работник имел возможность действовать автономно
Варианты ответов	<b>1. верно</b> 2. не верно

Вопрос 10.

Тема вопроса	Приемы построения команд
Вопрос	Приемы построения команд включают в себя всё перечисленное ниже, кроме:
Варианты ответов	1. выработка и анализ единых целей 2. совершенствование процессов командной работы 3. развитие навыков межличностных коммуникаций 4. освоение технологии управления конфликтами 5. развитие навыков «распределенного» лидерства 6. освоение методик анализа командной деятельности <b>7. назначение</b>

Вопрос 11.

Тема вопроса	Факторы, влияющие на сплоченность группы (команды)
Вопрос	К факторам, влияющим на сплочённость команды относятся:
Варианты ответов	<b>1. Соглашение относительно целей</b> <b>2. Частота взаимодействия</b> <b>3. Личная привлекательность</b> 4. Большая численность группы 5. Неуспешный опыт взаимодействия между членами группы 6. Внутригрупповая конкуренция 7. Доминирование одного или нескольких членов

Вопрос 12.

Тема вопроса	Развитие команды
Вопрос	Целями развития команды являются: - повышение навыков членов команды для повышения их способности выполнять поставленные задачи; - укрепление чувства доверия и сплоченности среди членов команды для повышения продуктивности работы команды;
Варианты ответов	1. <b>верно</b> 2. не верно

Вопрос 13.

Тема вопроса	Управление командой
Вопрос	Управление командой включает в себя всё перечисленное ниже, кроме:
Варианты ответов	1. контроль за деятельностью членов команды 2. обеспечение обратной связи 3. решение проблем и координацию изменений направленных на повышение эффективности исполнения 4. <b>аттестация</b>

Вопрос 14.

Тема вопроса	Мотивация команды
Вопрос	Мотивация персонала команды предполагает: <ul style="list-style-type: none"> <li>• использование психологических возможностей персонала в соответствии с основными целями работы команды;</li> <li>• взаимодействие и интеграция мотивационной сферы работников с интересами самой организации.</li> </ul>
Варианты ответов	1. <b>верно</b> 2. не верно

**Требования к оценке ответов на вопросы теста:**

- менее 10 баллов – «не зачтено»,
- 10 и более баллов – «зачтено».

**Тест № 2**

Вопрос 1.

Тема	Понятие лидерства
Вопрос	Лидерство это:
Варианты ответов	1. <b>ведущее положение отдельной личности или социальной группы</b> 2. возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей

Вопрос 2.

Тема	Эмоциональное лидерство
Вопрос	это – лидерство, основанное на эмоциональном интеллекте, следовательно, предполагает высокую степень его развития
Варианты ответов	1. <b>Верно</b> 2. Неверно

Вопрос 3.

Тема	Эмоциональное лидерство
Вопрос	Отметьте резонансные стили лидерства:
Варианты ответов	1. <b>идеалистический</b> 2. амбициозный 3. авторитарный



	<b>4. обучающий</b> <b>5. товарищеский</b>
--	---

Вопрос 4.

Тема	Разделённое (распределённое) лидерство
Вопрос	Основная идея распределённого лидерства заключается в следующем: - для реализации цели в группе (команде) не обязателен постоянный лидер; - лидерство на каждом этапе работ принимает на себя тот член группы, который обладает наиболее значимой для данного этапа компетенцией.
Варианты ответов	<b>1. Верно</b> <b>2. Неверно</b>

Вопрос 5.

Тема	Разделённое (распределённое) лидерство
Вопрос	Распределённое лидерство в системах управления на основе международных стандартов может применяться при:
Варианты ответов	<b>1. управлении процессами (бизнес-процессами), организацией и подразделениями</b> <b>2. управлении проектами</b> <b>3. выполнении функциональных обязанностей, требующих высокой квалификации (экспертное лидерство)</b> 4. сверхурочной работе

Вопрос 6.

Тема	Эффективное лидерство
Вопрос	Эффективное лидерство включает в себя все, кроме:
Варианты ответов	1. Компетентность 2. Умение ставить адекватные и четкие цели 3. Умение транслировать эти цели окружающим 4. Использование психологических возможностей персонала в соответствии с основными целями организации (проекта); 5. Взаимодействие и интеграция мотивационной сферы работников с интересами самой организации. <b>6. Способность к достижению собственных целей</b>

Вопрос 7.

Тема	Модель лидерских компетенций
Вопрос	Разрабатывая эталонную модель компетенций лидера, полезно руководствоваться основными постулатами:
Варианты ответов	<b>1. какие виды работ являются приоритетными для организации в достижении стратегических целей</b> <b>2. какими характеристиками должны обладать лидеры, чтобы достичь стратегической цели (цели проекта)</b> 3. какие требования предъявляются к должности руководителя команды (лидера)

Вопрос 8.

Тема	Составляющие лидерства
Вопрос	Умение грамотно строить коммуникации в организации относится к следующей составляющей лидерства:
Варианты ответов	1. хорошее мышление <b>2. хорошее общение</b> 3. психологическое здоровье

Вопрос 9.

Тема	Модель лидерских компетенций
Вопрос	Модель лидерских компетенций призвана способствовать реализации

	стратегических целей системы управления и обеспечивать формирование руководителей-лидеров нового типа, умеющих не только поддерживать бизнес-процессы, но и осуществлять устойчивое руководство сотрудниками при управлении изменениями
Варианты ответов	<b>1. Верно</b> <b>2. Неверно</b>

Вопрос 10.

Тема	Лидерство и нововведения (проекты)
Вопрос	Нововведения (проектная работа) позволяют:
Варианты ответов	<b>1. «выращивать лидеров» и развивать персонал</b> <b>2. «отсеивать» слабых и неперспективных сотрудников</b>

**Требования к оценке ответов на вопросы теста:**

- менее 6 баллов – «не зачтено»,
- 6 и более баллов – «зачтено».

## 2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

№ п/п	Перечень заданий	Формат выполнения
1	Практическое задание для СРС №1	Индивидуально
2	Практическое задание для СРС №2	Индивидуально
3	Практическое задание для СРС №3	Индивидуально
4	Практическое задание для СРС №4	Индивидуально
5	Тест № 1	Индивидуально в LMS Электронный университет MoodleЯрГУ
6	Тест № 2	Индивидуально в LMS Электронный университет MoodleЯрГУ

## 3. Правила выставления оценки на зачёте

Промежуточная аттестация по курсу проводится в форме зачёта. Зачёт выставляется на основе результатов текущего контроля успеваемости. Критерии выставления зачёта:

№ п/п	Перечень заданий	Зачтено	Не зачтено
1	Практическое задание для СРС №1	зачёт	незачёт
2	Практическое задание для СРС №2	зачёт	незачёт
3	Практическое задание для СРС №3	зачёт	незачёт
4	Практическое задание для СРС №4	зачёт	незачёт
5	Тест № 1	10 и более баллов	менее 10 баллов
6	Тест № 2	6 и более баллов	менее 6 баллов

**Критерии оценивания степени овладения знаниями, умениями, навыками и (или) опытом деятельности, определяющие уровни сформированности компетенций**

**Пороговый уровень:**

- владение основным объемом знаний по программе дисциплины;
- знание основной терминологии по дисциплине, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы без существенных ошибок;
- владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении практических задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках рабочей программы дисциплины;
- усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины;
- знание основных моделей командообразования и факторов, влияющих на эффективность командной работы;
- знание различных приемов и способы социализации личности и социального взаимодействия;
- знание принципов предоставления обратной связи;
- умение строить отношения с окружающими людьми, с коллегами в командной работе, управлять конфликтами;
- умение эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач;
- владение навыком взаимодействия со стейкхолдерами в проектных и управленческих командах;
- владение навыками лидерского поведения и методами эффективной командной работы;
- наличие практического опыта участия в командной работе, в социальных проектах и распределения ролей в условиях командного взаимодействия;
- самостоятельная работа на практических занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

### **Продвинутый уровень:**

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме программы дисциплины;
- использование основной терминологии данной области знаний, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно решать практические задачи (проблемы) в рамках рабочей программы дисциплины;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины;
- знание основных моделей командообразования, факторов, влияющих на эффективность командной работы и способность к их объяснению;
- знание и понимание различных приемов и способов социализации личности и социального взаимодействия в условиях командной работы;
- знание и понимание принципов предоставления обратной связи;
- продемонстрированное умение строить отношения с окружающими людьми, с коллегами в командной работе, управлять конфликтами;
- умение эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач при планировании проектов и в рамках практических занятий;
- владение навыком взаимодействия со стейкхолдерами в проектных и управленческих командах;
- продемонстрированное владение навыками лидерского поведения и методами эффективной командной работы;
- наличие практического опыта участия в командной работе, в социальных проектах и распределения ролей в условиях командного взаимодействия.
- самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

### **Высокий уровень:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины;
- точное использование терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- безупречное владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно и творчески решать сложные задачи (проблемы) в рамках рабочей программы дисциплины;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины;
- уверенное знание и понимание основных моделей командообразования, факторов, влияющих на эффективность командной работы и способность к их объяснению;
- знание, понимание и способность применения различных приемов и способов социализации личности и социального взаимодействия в условиях командной работы;
- знание и понимание принципов предоставления обратной связи;
- продемонстрированное умение строить эффективные отношения с окружающими людьми, с коллегами в командной работе, управлять конфликтами;
- умение эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач при планировании проектов и в рамках практических занятий;
- владение навыком взаимодействия со стейкхолдерами в проектных и управленческих командах;
- продемонстрированное владение навыками лидерского поведения и методами эффективной командной работы;
- наличие практического опыта участия в командной работе, в социальных проектах и распределения ролей в условиях командного взаимодействия.
- активная самостоятельная работа на практических занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

### **Описание процедуры выставления зачёта**

В зависимости от уровня сформированности компетенции УК-3 по окончании освоения дисциплины студенту выставляется зачёт или незачёт.

Зачёт выставляется студенту, у которого формируемые дисциплиной элементы компетенции УК-3 сформированы на пороговом и выше уровне.

Незачёт выставляется студенту, у которого формируемые дисциплиной элементы компетенции УК-3 сформированы ниже, чем на пороговом уровне.

## **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

### **Рекомендации по работе над лекционным материалом**

Эта работа включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника – документа, статьи, книги и т.п.).

Методика работы при конспектировании устных выступлений значительно отличается от методики работы при конспектировании письменных источников. Конспектируя письменные источники, студент имеет возможность неоднократно прочитать нужный отрывок текста, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать. При необходимости он может отметить и свое отношение к этой точке зрения. Слушая же лекцию, студент большую часть комплекса указанных выше работ должен откладывать на другое время, стремясь использовать каждую минуту на запись лекции, а не на ее осмысление – для этого уже не остается времени. Поэтому при конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив ее конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Нужно проделать как можно раньше ту работу, которая сопровождает конспектирование письменных источников и которую не удалось сделать во время записи лекции, - прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установит логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации.

### **Рекомендации по выполнению СРС, задания для СРС**

В рамках освоения курса студенты реализуют следующие виды самостоятельной работы:

#### **1. Подготовка к текущим практическим занятиям.**

Подготовка к текущим практическим занятиям предполагает работу с рекомендованной преподавателем литературой. Поскольку практические (семинарские) занятия проводятся в активной форме и не предполагают репродуктивного воспроизведения материала, для участия в практических занятиях необходимо усвоение и понимание изучаемых концепций. Для этого студенту рекомендуется не только прочитать, но и законспектировать предложенную литературу с выделением наиболее значимых позиций и положений. Каждое практическое занятие начинается с обсуждения сложных и не до конца понятных студенту моментов, во время которого студент может задать интересующие его вопросы.

Грамотная работа с книгой, особенно если речь идет о научной литературе, предполагает соблюдение ряда правил, овладению которыми необходимо настойчиво учиться. Организуя самостоятельную работу студентов с книгой, преподаватель обязан настроить их на серьезный, кропотливый труд.

Прежде всего, при такой работе невозможен формальный, поверхностный подход. Не механическое заучивание, не простое накопление цитат, выдержек, а сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути — вот главное правило. Другое правило — соблюдение при работе над книгой определенной последовательности. Вначале

следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап — чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения, выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т. д.

Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Немало студентов с этой целью заводят специальные тетради или блокноты. Важная роль в связи с этим принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее. Полезно познакомиться с правилами библиографической работы в библиотеках учебного заведения.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости и вновь обратиться к ним. Конспект ускоряет повторение материала, экономит время при повторном, после определенного перерыва, обращении к уже знакомой работе.

Конспектирование — один из самых сложных этапов самостоятельной работы. Каких-либо единых, пригодных для каждого студента методов и приемов конспектирования, видимо, не существует. Однако это не исключает соблюдения некоторых, наиболее оправдавших себя общих правил, с которыми преподаватель и обязан познакомить студентов:

1. Главное в конспекте не его объем, а содержание. В нем должны быть отражены основные принципиальные положения источника, то новое, что внес его автор, основные методологические положения работы. Умение излагать мысли автора сжато, кратко и собственными словами приходит с опытом и знаниями. Но их накоплению помогает соблюдение одного важного правила — не торопиться записывать при первом же чтении, вносить в конспект лишь то, что стало ясным.
2. Форма ведения конспекта может быть самой разнообразной, она может изменяться, совершенствоваться. Но начинаться конспект всегда должен с указания полного наименования работы, фамилии автора, года и места издания; цитаты берутся в кавычки с обязательной ссылкой на страницу книги.
3. Конспект не должен быть «слепым», безликим, состоящим из сплошного текста. Особо важные места, яркие примеры выделяются цветным подчеркиванием, пометками на полях специальными знаками, чтобы как можно быстрее найти нужное положение. Дополнительные материалы из других источников можно давать на полях, где записываются свои суждения, мысли, появившиеся уже позже составления конспекта.

## **2. Подготовка к тестированию**

Данный вид СРС предполагает работу с литературой и лекционным материалом для повторения и усвоения имеющихся знаний перед тестированием.

## **3. Выполнение практических заданий**

В рамках дисциплины практические задания направлены на освоение умений определять свою роль в команде и реализовывать её, учитывая особенности поведения и интересы других членов коллектива, планировать и организовывать командную работу, а также овладение навыками принятия эффективных командных решений для достижения поставленной цели.

Данный вид СРС предполагает работу с литературой и лекционным материалом для выбора необходимого для выполнения задания содержания, переосмысления материала

применительно к содержанию задания и грамотного, логичного изложения собственных идей.

Выполненные задания должны соответствовать требованиям к оформлению результатов СРС, опираться на теоретический материал лекций и рекомендованную преподавателем литературу, а также содержать собственные подходы к организации работы в команде, методам командной работы и эффективным коммуникациям.

#### **4. Проектная работа**

Практические задания по дисциплине предполагают работу в малых (проектных) группах по 3-5 человек при выполнении заданий на самостоятельную работу в рамках контактных занятий, и индивидуальную работу вне аудитории (за рамками контактной работы).

Результаты проектной работы, как групповой, так и индивидуальной презентуются на занятиях и оцениваются по следующим группам критериев:

- качество подготовки проектных работ;
- качество знаний, умений и владений, продемонстрированных студентом на занятиях.

Исходя из этого, при подготовке заданий *на занятиях* важно:

- равномерно распределять нагрузку между членами проектной команды;
- владеть навыками совместной работы и принятия решений в группе;
- быть готовыми к представлению подготовленного задания на практическом занятии любым членом малой группы;
- быть готовыми к ответу на вопросы по содержанию подготовленного проекта и процессу его презентации на практическом занятии;
- учитывать, что оценивание результатов проектной работы носит индивидуальный характер.

Этот метод мотивирует студентов к активному самообучению. Студенты самостоятельно решают проблему. Контролируется только результат.

*Основные этапы работы над заданиями для самостоятельной работы на занятиях и рекомендации по их реализации:*

1. Ознакомление с содержанием практического задания.
2. Анализ теоретического материала и выбор необходимой для выполнения практического задания информации.
3. Совместная разработка основных идей.
4. Распределение работ между участниками группы (команды).
5. Оформление готового продукта, контроль результата и подготовка к выступлению

При подготовке *индивидуальных* практических заданий в рамках СРС важно грамотно использовать результаты групповой проектной работы на практических занятиях. Результаты *индивидуальной* проектной работы должны обязательно содержать авторские идеи и элементы оформления.