Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.11.2026 18:19:03
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-методической работе
Устименко Ю.А.
«21» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.ДВ.01.02 Тренинг командообразования

Программа магистратуры: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль): Управление проектами в сфере образования

Форма обучения: заочная
Курс – 1
Семестр – 2
Всего зачетных единиц – 5, часов – 180
Форма отчетности: зачет –2 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по программе магистратуры: 44.04.01 Педагогическое образование

Программу разработал:
к.п.н., доцент Н.Н. Розанова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
14.06.2022 г. Протокол № 14

Заведующая кафедрой менеджмента
Беляева Е.А. _____

Смоленск

2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Тренинг командообразования» (Б1.В.ДВ.01.02) входит в блок дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплины (модули) по выбору 1 (ДВ.1) по программе магистратуры: 44.04.01 Педагогическое образование, направленность (профиль): Управление проектами в сфере образования.

Изучается студентами 1 курса во 2 семестре. Опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Современные технологии управления», «Теория организации и организационное развитие», «Управление проектами в образовании».

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**Знать:** закономерности и принципы командообразования; методы построения команды; специфику эффективного взаимодействия в группе и командной работе; факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы; основы теории лидерства; основы управления поведением персонала. **Уметь:** планировать свою работу в команде; реализовывать свою роль в команде; осуществлять социальное взаимодействие. **Владеть:** методами анализа командных ролей и построения команды; навыками работы в команде; навыками социального взаимодействия; навыками реализации своей роли в команде; навыками использования основ управления поведением персонала
ПК-2 – Способен применять инструменты и методы современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программы развития образовательной организации	**Знать**: инструменты и методы современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программ развития образовательной организации с учётом потребностей стейкхолдеров. **Уметь**: подбирать эффективные инструменты и методы современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программ развития образовательной организации в условиях цифровизации. **Владеть**: навыками применения инструментов и методов современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программ развития образовательной организации в условиях цифровизации.
ПК-1. Способен управлять изменениями, разработкой и реализацией программы развития образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития образования, применять проектные методы организации деятельности в соответствии с нормативной базой	**Знать**: технологии управления изменениями; тенденции развития современной системы образования; актуальные нормативные документы в области образования. **Уметь:** планировать и осуществлять управление изменениями в образовательной организации; организовывать проектную деятельность в образовательной организации. **Владеть:** технологиями управления изменениями, навыками разработки и реализации программы развития образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития образования,

	проектными методами организации деятельности в соответствии с нормативной базой.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Преимущества командного менеджмента

Актуальность командной формы работы в современных условиях деятельности организаций. Причины создания команд. Понятие и преимущества командного менеджмента. Понятие «командный эффект». Конкурентные преимущества, создаваемые путем системного формирования и развития команд. Системный подход к развитию командных эффектов. Следствия устойчивых командных эффектов в организации. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.

Принципы организации командной формы работ. Сущность основных подходов к этапам развития команды.

Тема 2. Ролевая структура команды

Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики. Основные типы распределения функций в команде. Типологический подход Майерс-Бриггс.

Типы ролевого распределения Т. Зинкевич-Евстигнеевой. Классический подход к распределению ролей между участниками команды Р.М. Белбина.

Тема 3. Факторы окружения команды. Внутренние условия эффективности команды

Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды. Компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью. Выбор типа команды и ее целевая ориентация. Определение уровня полномочий команды и сроков решения поставленных задач. Ресурсное обеспечение работы команды. Размер и состав команды.

Четкое определение цели создания команды и ожидаемых результатов. Определение ролевого состава команды. Организация и контроль групповой работы. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия. Формирование специфической командной культуры. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.

Тема 4. Стратегии управления командами

Стратегии управления командами по реализации 3 основ командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность. Утверждение долгосрочной перспективы команды. Определение базовых ценностей. Формулировка цели команды. Разработка директив. Планирование выполнения проектов и поставленных задач. Четкое определение рабочих ролей и функциональных обязанностей. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.

Обеспечение дублирования функций. Создание сфер совместной ответственности и совместного выполнения заданий. Оперативное решение производственных проблем. Обсуждение вопросов функционирования команды. Совместное посещение тренингов. Внесение изменений и корректировка рабочего процесса. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде. Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды. Проведение собраний для анализа текущего положения. Повышение самооценки участников команды. Анализ работы команды. Оценка эффективности собраний. Предоставление коллегиальной обратной связи.

Формы управления в команде. Организация и координация работы в команде. Руководство командой в качестве инструктора. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами. Контроль исполнения работы в команде. Руководство без начальников: команды самоуправления. Профилактика распада команды.

4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	**Очная форма**		
			Аудиторная работа		Самостоя-тельная работа
			лекции	практ. занятия	
1	Тема 1. Преимущества командного менеджмента	42	1	1	40
2	Тема 2. Ролевая структура команды	42	1	1	40
3	Тема 3. Факторы окружения команды. Внутренние условия эффективности команды	46	2	2	42
4	Тема 4. Стратегии управления командами	46	2	2	42
	Подготовка к зачету	**4**			**4**
	ИТОГО	**180**	**6**	**6**	**168**

5. Виды образовательной деятельности
Занятия лекционного типа

Лекция 1. Преимущества командного менеджмента (1 час)

План

1. Понятие и преимущества командного менеджмента. Понятие «командный эффект».
2. Системный подход к развитию командных эффектов.
3. Различия между группой и командой. Понятие «команда».
4. Типы команд.
5. Принципы организации командной формы работ.
6. Сущность основных подходов к этапам развития команды.
7. Особенности профессиональных сфер деятельности команд.

Лекция 2. Ролевая структура команды (1 час)

План

1. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики.
2. Основные типы распределения функций в команде.
3. Типологический подход Майерс-Бриггс.
4. Типы ролевого распределения Т. Зинкевич-Евстигнеевой.
5. Классический подход к распределению ролей между участниками команды Р.М. Белбина.

Лекция 3. Факторы окружения команды. Внутренние условия эффективности команды (2 часа)

План

1. Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды.
2. Компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью.
3. Выбор типа команды и ее целевая ориентация.
4. Определение уровня полномочий команды и сроков решения поставленных задач.
5. Ресурсное обеспечение работы команды.
6. Размер и состав команды.
7. Четкое определение цели создания команды и ожидаемых результатов.
8. Определение ролевого состава команды.
9. Организация и контроль групповой работы.
10. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия.
11. Формирование специфической командной культуры.
12. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.

Лекция 4. Стратегии управления командами (2 часа)

План

1. Стратегии управления командами по реализации 3 основ командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.
2. Утверждение долгосрочной перспективы команды.
3. Определение базовых ценностей.
4. Формулировка цели команды. Разработка директив.
5. Планирование выполнения проектов и поставленных задач.
6. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.
7. Обеспечение дублирования функций. Создание сфер совместной ответственности и совместного выполнения заданий.
8. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.
9. Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды.
10. Анализ работы команды. Предоставление коллегиальной обратной связи.
11. Формы управления в команде.
12. Профилактика распада команды.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Практическое занятие 1. Преимущества командного менеджмента (1 час)

Упражнение-разминка «Слон»

Цель: командообразование, умение вместе работать и слышать друг друга.

Инструкция: «Сейчас вы должны нарисовать слона. Каким он должен быть написано в инструкции, которую мы разрезали и каждому из вас достанется только часть этой инструкции. Вы должны нарисовать слона в соответствии с этой инструкцией, сложность заключается в том, что вам запрещается разговаривать, показывать друг другу инструкции и писать словами своё задание.

Вы можете задавать вопросы до получения инструкции».

Количество участников равно количеству кусочков инструкции

1. Процессом руководите ВЫ
2. Хобот у слона должен быть коротким
3. Хобот должен смотреть вверх
4. Одна нога должна быть зелёного цвета
5. Хобот рисуете ВЫ
6. ВЫ рисуете слона
7. У слона должен быть 1 бивень
8. Бивень рисуете ВЫ
9. Передняя нога у слона должна быть поднята
10. Слон должен быть красного цвета
11. Слон держит в хоботе корзину цветов
12. Слон стоит на цирковой арене
13. Цветы рисуете Вы

Тренинговое упражнение «Все, некоторые, никто»

Различия и сходства оживляют человеческие отношения. В детстве мы замечаем только наши отличия от других и считаем себя совершенно уникальными. Будучи подростками и молодыми людьми, мы стремимся к проявлению своей индивидуальности. Чем старше мы становимся, тем больше общего мы находим с другими, чувствуем возрастающую связь между нами и остальными людьми и стараемся найти баланс между своей индивидуальностью и

интересами других. С возрастом мы становимся терпимее и все больше заинтересованы в том, чтобы сохранить хорошие отношения даже с непохожими на нас людьми. И одновременно появляется все больше возможностей развивать наши индивидуальные способности и нашу уникальность — в профессии, в семье, в обществе.

Материалы. Каждому участнику для этого упражнения понадобятся три листа бумаги: розового, зеленого и красного цвета.

1. Участник кладет перед собой листы бумаги и пишет на каждом из них в правом верхнем углу свое имя. На листе розового цвета он отвечает на вопрос: «В чем я похож на всех остальных людей?» На зеленом листе он отвечает на вопрос: «В чем я похож на некоторых людей?» И на конец на красном листе: «В чем я совершенно уникален и не похож ни на кого?» (Укажите, пожалуйста, на то, что каждый пишет столько, сколько он хочет.)

2. Когда участники справились с этой задачей, проведите небольшой обмен впечатлениями:

- Какой круг вопросов вызвал наибольшие трудности?
- На какую тему я смог написать больше всего ответов?
- Задавал ли себе когда-нибудь подобные вопросы?

3. Отставьте столы в стороны, чтобы удобнее было двигаться. Каждый из участников берет розовый лист с характеристикой того, чем он похож на других людей. Скажите следующее: «Члены нашей группы в этот момент представляют собой все человечество. Вообразите себе, что его представители собрались здесь во всем своем многообразии. Походите по комнате и побеседуйте с каждым. Поговорите о том, что написано у вас на розовом листе. Когда вы найдете кого-нибудь, кто не обладает указанным вами качеством, отметьте для себя, что вы ошиблись и указанные качества присущи не всем. Было бы совершенно невероятно, если бы другие люди написали в точности то же, что и вы, но они могут подтвердить, что имели в виду то же самое. Может случиться так, что ни одна ваша запись не совпадет с записями других участников. В этом случае оторвите от розового листа уголок.

4. Участники ходят по комнате и беседуют с как можно большим числом других участников (30 минут).

5. Все собираются вместе и делятся впечатлениями:

- Кому пришлось подкорректировать свой текст?
- Кто оторвал от своего листа уголок?
- Что общего вы нашли у себя с другими участниками?

6. Теперь участники берут зеленый лист, где написано то, что объединяет их только с некоторыми людьми. Все снова начинают ходить по комнате и разговаривать друг с другом. Каждый пытается найти в группе людей, которые написали то же, что и он. Когда такие люди найдены, образовавшаяся группка усаживается в стороне и пытается найти еще больше связующих моментов между собой. К ней могут присоединяться и другие участники (30 минут).

7. После этого следует обсуждение:

- Сколько похожих на меня людей мне удалось найти?
- Сколько групп единомышленников образовалось?
- Каким образом я понял, к какой группе принадлежу?
- Была ли работа с зеленым листом бумаги сложнее/проще работы с розовым листом?

8. Теперь каждый берет красный лист бумаги, в котором описано то, что отличает данного человека от всех остальных людей. Все снова ходят по комнате, разговаривают друг с другом. Если кто-то встретил чело века, у которого на листе значится то же самое, оба должны прояснить это обстоятельство (например, выяснить, имеют ли они в виду одно и то же) и в случае совпадения отметить для себя, что они записали не уникальное свое свойство (30 минут).

Заключительный обмен мнениями и впечатлениями:

- Почему было так сложно описать свои уникальные свойства?
- Кто удовлетворен описанием своей уникальности?
- В каких ситуациях я чувствовал свою уникальность?

- Насколько важна для меня моя уникальность?
- Насколько важно для меня то общее, что связывает меня с другими людьми?
- В чем проявляется многообразие характеров в нашей группе?
- Насколько группа терпима к этому многообразию?
- В какой момент упражнения я чувствовал себя лучше всего?
- Когда я испытывал смешанные чувства?
- Что привнес в группу я?
- Есть ли серьезные разногласия и конфликты в нашей группе? Какие они?

Тренинговое упражнение «Групповая скульптура»

В этом упражнении отдельным участникам предоставляется возможность проверить свои способности чувствования в переживания других людей и выразить свой взгляд на отношения в группе и их динамику. Это будет важно и для всех тех, кто руководит группой или консультирует ее. Одновременно это упражнение заставляет группу задуматься над следующими вопросами:

- Какое место нашел в нашей группе каждый человек — центральное ли это место или оно на периферии?
- Какие отношения в группе можно охарактеризовать как тесные?
- В каких областях нет отношений?
- Как можно одним словом охарактеризовать сложившиеся в группе отношения: дружеские, агрессивные, конкурентные?
- Каково распределение сил?
- Как чувствует себя в группе каждый отдельный человек?
- Какую позицию занимает руководитель группы?

1. Заранее позаботьтесь о достаточно свободном помещении. Один из участников становится скульптором, он должен создать скульптуру, которая символически выражает сложившиеся в группе отношения. Для этого «скульптор» имеет право расставлять на пространстве других участников, таким образом, как он считает нужным для выполнения поставленной задачи. При этом важно и символично не только расстояние между членами скульптурной композиции, но и положение их тел: они могут стоять, сидеть, лежать на полу или стоять на стуле; они могут быть повернуты друг к другу лицом или спинами, их руки могут быть вытянуты, кулаки сжаты; лица могут выражать смех, разочарование или неодобрение. Участники должны без комментариев выполнять все, что скажет им «скульптор».
2. После того как скульптура закончена, участники некоторое время сохраняют ее, а потом кто-нибудь из них может изменить скульптуру так, как считает нужным. Предоставьте всем, кто этого захочет, возможность побыть «скульптором» и менять групповую скульптуру по- своему желанию. Таким образом, возможны разные интерпретации существующего в группе положения вещей, и эти интерпретации могут отражать разные аспекты внутригрупповых отношений.
3. После этого все снова садятся на свои стулья в круг и сообща обсуждают упражнение.
4. Содержание вопросов может быть изменено в зависимости от специфики группы.

Тренинговое упражнение «Новый патент»

Прекрасное задание на взаимодействие. Ваша группа на время превратится в изобретателей и ученых, которые борются с законами всемирного тяготения, статики и равновесия. Группа может продемонстрировать, что она готова к новому, к риску и умеет претворять идеи в жизнь.

Материалы. Каждой команде понадобится 30 искусственных соломинок, скотч, ножницы и сырое яйцо. Кроме этого, неплохо иметь под рукой воду, тряпку, бумажные платочки и мусорное ведро, а также бумагу и письменные принадлежности для набросков.

1. Группа делится на небольшие творческие команды по четыре-шесть человек. Каждая группа получает материалы и задание: она должна построить механизм, с помощью которого

яйцо сможет выдержать свободное падение с высоты 1,5 м и не разбиться. Яичная скорлупа ни в коем случае не должна треснуть.

2. У каждой группы есть 45 минут, чтобы построить устройство, с помощью которого яйцо, не пострадав, упадет на землю с указанной высоты.

3. В течение этого времени все участники должны принимать участие

в изобретении устройства. Одновременно они придумывают короткий рекламный ролик, в котором будет представлен их аппарат. В нем должно быть обосновано, почему именно это устройство является лучшим и приемлемым по цене протектором для яиц на всем рынке. Каждая команда должна будет сначала представить рекламный ролик, потом уже предъявить в качестве доказательства сам аппарат.

4. Лучше всего будет, если команды смогут работать в отдельном помещении каждая.

5. Через 45 минут все команды собираются вместе на грандиозное шоу

яичных протекторов. Все садятся полукругом на полу. Одна из команд начинает шоу, представив свой рекламный ролик и продукт. Каждан команда сама решает, кто из ее членов будет проводить тестирование, и бросать яйцо.

6. Все группы по порядку демонстрируют свои рекламные ролики и придуманные устройства.

7. Яйца, которые прошли первые тесты, затем тестируются повторно, но теперь их бросают уже с большей высоты — около 2 м. Проверяется, чьи изобретения оказались настолько прочны, что могут превзойти собственный рекорд. Лучше всего, если инженерный гений участии ков позволит выйти в победители двум командам.

8. Попросите остальных поприветствовать аплодисментами победителей и подведите итоги:

- Как были распределены задачи внутри команд?
- Работала ли часть игроков над самим продуктом, а часть — над рекламным роликом?
- Как осуществлялось это разделение труда?
- Все ли активно принимали участие в процессе?
- Не остался ли кто-то в стороне?
- Как проходило планирование?
- Является ли сформулированный план в первую очередь совместным решением?
- Обсуждались ли различные варианты?
- Сразу ли началась разработка механизма?
- Не затянулось ли планирование настолько, что вызвало «аналитический паралич»?
- Кто руководил процессом, и почему это делал именно этот человек?
- Менялись ли руководители в ходе процесса?
- Был ли человек, который удерживал всю команду от распада?
- Какой была атмосфера во время работы?
- Что из этого эксперимента можно применить в обычной жизни?

Игра «Самолет»

Группа делится на подгруппы по 3 -5 человек, каждая подгруппа получает лист бумаги и карандаши. Подгруппы должны решить следующие задачи: сделать самолет, придумать название и девиз, придумать легенду (тип самолета, кто летит, куда, что везут). После этого проходит презентация самолетов и легенд. Затем самолеты должны пролететь заданное расстояние, чей самолет преодолевает дистанцию, миссия возложенная на самолет и команду считается вы- полненной.

– Перечислите этапы развития команды. Охарактеризуйте каждый из них.

– Какие проблемы могут возникать в команде? В чем это проявляется?

– В чем состоит проблема «огруппленного мышления»? Перечислите признаки, позволяющие идентифицировать наличие «огруппленного мышления».

Практическое занятие 2. Ролевая структура команды (1 час)

Тренинговое упражнение «Умения и навыки членов команды»

Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Описание. Все участники делятся на мини-группы по 3-4 человека. Каж- дый участник должен высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды (можно говорить о том вкладе, который каждый делает в свою конкретную команду в процессе обучения в группе). Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой минигруппы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выводы:

1. Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.
2. Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному – выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах либо сглаживая конфликты и т.д.).

Ролевая игра «Шесть шляп»

При проведении ситуационного анализа сложных проблем очень эффективен ролевой метод «Шесть Шляп». Метод позволяет последовательно рассмотреть отдельно каждый из шести аспектов любой сложной проблемы с последующим обобщением результатов по каждому направлению. Такой подход дает возможность временно абстрагироваться от взаимосвязей всех аспектов, для то- го чтобы исследовать каждый из них более глубоко и основательно.

Исследователь определенного аспекта проблемы символически «надевает шляпу» своего цвета, свидетельствующую о том, что он (в данный момент) специалист именно по этому конкретному аспекту проблемы.

Функции и исследовательские задачи каждой Шляпы

Белая Шляпа. Основное качество этого члена команды — беспристрастность. Его задача — регистрировать факты, не оценивая их. Если исполняющий эту роль делает сообщение для команды, то он четко перечисляет факты, цифры, события, определяя их номера и последовательность. После его доклада команда должна ответить на вопрос: «Что мы имеем на данный момент?» Во время жаркой дискуссии он может охладить пыл спорщиков, сказав: «Если я вас правильно понял, мы имеем следующие факты: во-первых, данная ситуация вызывает сильные эмоциональные переживания; во-вторых...» В контексте группового обсуждения проблемы Белая Шляпа выполняет следующие функции:

- обозначает проблему для команды;
- организует ее обсуждение;
- координирует обсуждение, проясняя позицию каждого («Если я тебя правильно понял...»);
- при необходимости «переводит» эмоциональные суждения на язык фактов;
- четко подводит итоги обсуждения и проговаривает общее решение. Обычно роль Белой Шляпы берет на себя лидер команды.

Черная Шляпа. Основное качество — критический настрой. Черная Шляпа оценивает риски и выявляет слабые места в работе команды. Черная Шляпа докладывает команде о негативных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, просчетах в работе команды. Выслушав его доклад, команда понимает «что у нас плохого». В процессе группового обсуждения, когда ко- манда собрала «поле идей» для решения определенной проблемы, Черная Шля- па активно участвует в оценке идей. Важно понимать, что задача Черной Шляпы

не просто критиковать или «приземлять» членов своей команды, а грамотно и аргументированно указывать соратникам на общие слабые места.

Желтая Шляпа. Основное качество — способность активизировать положительное мышление. Его задача — напоминать членам команды о сильных сторонах, находить «плюсы» в любой ситуации и проблеме. Доклад Желтой Шляпы отражает положительные стороны ситуации, позволяет команде по-новому взглянуть на имеющиеся ресурсы, помогает выявить дополнительные возможности. Опираясь на сообщения Желтой Шляпы, команда отвечает на вопрос «Что у нас хорошего?». В ходе групповой дискуссии Желтая Шляпа занимает миротворческую позицию, призывая коллег посмотреть на проблему с другой стороны. Желтая Шляпа использует такие речевые обороты: «Посмотрите, в этом решении (событии, ситуации) есть множество "плюсов"», «От это- го нам будет такая польза...» и т. д. Важно помнить, что роль Желтой Шляпы вовсе не предполагает проявление безграничного оптимизма: каждое заявление о выгоде или «плюсе» должно подкрепляться серьезными аргументами. Главная задача Желтой Шляпы — видеть положительную перспективу любого сценария решения проблемы.

Красная Шляпа. Основное качество — проявление эмоциональности, непосредственности и раскрепощенности. В этой роли член команды может себе позволить не опираться на факты, быть голословным и субъективным. Допустимо позволить себе рассуждать по-житейски, говорить о своих чувствах: опасениях, ожиданиях, отношении к происходящему. Красная Шляпа всегда непосредственен и эмоционально честен. Его главная задача в процессе групповой дискуссии — слушать свой внутренний голос, интуицию и докладывать команде о своих ощущениях. Речевые обороты Красной Шляпы могут быть такими: «Я вас слушаю, и мне почему-то неспокойно, а не слишком ли мы...», «Мне кажется, что это нам принесет одну головную боль...», «Ой, у меня даже сердце за- шлось от предвкушения...», «Вот это мне нравится!», «Прошу слова — у меня уже «наболело»!», «Боюсь, что это...». Роль Красной Шляпы дает возможность команде увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для отреагирования эмоций, которые больше не будут мешать работе.

Зеленая Шляпа. Основное качество — проявление нестандартного творческого мышления, ориентированного на успех. Его главная задача — искать решения проблемы, как традиционные, так и инновационные. Данная роль очень ответственная, и ее должен взять на себя человек, обладающий потенциалом генератора новых идей. В контексте групповой дискуссии Зеленая Шляпа предлагает новые, нестандартные подходы к решению проблемы. Причем его задача не ограничивается одним вариантом — требуется предложить команде несколько решений.

Синяя Шляпа. Основное качество — проявление философского отношения к ситуации. Он размышляет: «А зачем нам эта проблема дана? Чему нас должен научить опыт ее решения? Благодаря решению этой проблемы выйдет ли команда, фирма, клиент на новый уровень своего личного, социального или духовного развития?» В контексте групповой дискуссии он часто напоминает со- ратникам, что решаемая проблема является проявлением более общих механизмов и проблем. По окончании обсуждения он задает команде вопрос: «А чему нас эта ситуация научила?» Синяя Шляпа внимательно следит за соблюдением ценностей команды и может выступать с инициативой внесения изменений и дополнений в ее программу.

Практическое занятие 3. Факторы окружения команды. Внутренние условия эффективности команды (2 часа)

Упражнение на развитие коммуникативных навыков «Выслушай до конца»

Цель упражнения: осознание участниками важности выслушивать партнера по общению, не перебивая.

Инструкция: Каждому из вас (или нескольким – в зависимости от количества участников) я скажу начало предложения, ваша задача – закончить предложение так, как вам подсказывает ваша интуиция.

Далее тренер озвучивает начало предложения первому участнику, выслушивает завершение предложения участником и затем показывает табличку – что на самом деле было в завершении предложения.

Дальше тренер продолжает упражнение последовательно с каждым участником.

Как правило, завершения предложений участниками и содержание таблички не совпадают.

Вопросы участникам:

– Итак, сколько участников угадали завершение предложений?
– С чем это связано?
– Стоит ли в подобных ситуациях полагаться на интуицию?
– Какие выводы можно сделать?
– Умение выслушать - одно из основных условий эффективности коммуникаций.

Часто нам кажется, что мысль собеседника очевидна, мы додумываем эту мысль за него и действуем, исходя из нашей интерпретации. Это простое упражнение на развитие коммуникативных навыков легко приводит участников к глубокому выводу о важности выслушивания партнеров по общению.

Игра «Основные жизненные ценности»

Жизненные ценности – это система приоритетов, идей и целей, имеющих для человека первостепенное значение и управляющих его поведением и мышлением.

Цель игры: определить основные жизненные ценности участников Реквизиты: по 10 стикеров для каждого участника

Первый этап. Я раздаю вам по 10 стикеров. На каждом стикере напишите свои жизненные ценности. На выполнение задания вам отводится 4-5 минут.

Второй этап. А теперь расставьте приоритеты записанных ценностей – расположите ценности в порядке убывания их значимости. На выполнение задания – 2 - 3 минуты

Третий этап.

1. Теперь попрошу вас объединиться в пары. Первый участник демонстрирует второму участнику свои жизненные ценности, расставленные по степени значимости.

Второй участник задает вопрос: «Готов ли ты иметь ценность под номером 1, но не иметь при этом ценность под номером 2?»

Например: «Готов ли ты иметь достаток (1-я ценность), но не иметь семью (2-я ценность)?» Если первый участник отвечает — «Да», то все остается без изменений, если — «Нет», то стикеры меняются местами.

Далее вопрос повторяется для следующих ценностей. В завершении все вопросы должны иметь положительный ответ.

2. Участники меняются ролями. Упражнение направлено на выявление основных жизненных ценностей участников тренинга.

В процессе выполнения упражнения участники смогут осознать собственные ведущие ценности на текущий период жизни. Это осознание помогает верно расставить приоритеты и спланировать свои действия по достижению жизненных целей.

Игра для оценки команд "Воздушный шар"

Цели: научить участников игры принимать коллективные решения в условиях неопределенности, овладеть эффективным взаимодействием, а также обучить сотрудничеству.

Процедуры:

1. принятие индивидуальных решений,
2. выработка коллективного решения в группах,
3. межгрупповое взаимодействие: дискуссия,
4. анализ результатов и подведение итогов.

По завершению игры целесообразно каждой команде сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

Информация для участников игры:

Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном до ближайшего участка суши 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены в гондоле воздушного шара на этот случай. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 минут шар стал падать с прежней, достаточно большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы, для того чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт, чтобы суметь приземлиться живыми.

В гондоле остались следующие предметы:

1. Канат- 50 м.
2. Аптечка с медикаментами — 5 кг.
3. Компас гидравлический - 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные — 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) — 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов - 25 кг.
7. Конфеты разные - 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет - 8 кг.
10. Палатка 10-местная- 20 кг.
11. Баллон с кислородом- 50 кг.
12. Комплект географических карт- 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой- 20 л.
14. Транзисторный приемник - 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная- 25 кг.

Задача: принять решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить. Сначала каждый участник игры принимает индивидуальное решение. Затем делим аудиторию на команды по 5-7 человек, и каждая команда обсуждает проблемную ситуацию и вырабатывает коллективное решение.

Озвучиваем правила игры:

– Нельзя принимать решение путем голосования.
– Нельзя высчитывать проценты: сколько «за» и сколько «против».
– Нельзя «давить» на партнера («делай, как я сказал!»).
– Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта мнений - компромисса.
– Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
– Количество высказываний одного человека не ограничивается.
– Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
– Если хоть один член экипажа возражает против приятия данного решения, оно не принимается и группа должна искать новый выход или новую аргументацию и технологии убеждения.
– Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.
– При определении значимости предметов и вещей, то есть очередности, с какой вы будете от них освобождаться, нужно иметь ввиду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты или спальные мешки, а не часть их).

Время, которое имеется в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение, во многом зависит от того, как быстро участники игры примут коллективное решение.

В случае если договориться не удастся - экипаж «погибнет».

После принятия решений в группах начинается их презентация и обоснование, затем в ходе дискуссии вырабатывается наиболее приемлемое решение для сложившейся экстремальной ситуации (в гондоле остаются предметы и вещи для сигнализации о своем бедственном положении и для поддержки физического состояния).

По окончании дискуссии ведущий подводит итоги игры. Для определения эффективности взаимодействия следует обратить внимание на следующие характеристики:

Что способствовало успеху?

Уровень компетентности участников игры. Конструктивность взаимодействия. Культура полемики.

Общность целей (индивидуальных и групповых).

Эффективность использования стратегий взаимодействия (компромисс, уступка, сотрудничество).

Четкая организация обсуждения. Умение слушать партнеров. Желание победить и др.

Что препятствовало эффективной работе команды?

Слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов в сложившейся ситуации.

Неэффективные стратегии взаимодействия (соперничество, избегание спора, уступка агрессивным партнерам).

Превалирование личностных целей (провести свою линию, показать себя) над групповыми. Слабое руководство дискуссией со стороны формального лидера или отсутствие такового. Низкая культура спора, слабое владение вербализацией.

Неразвитая эмоциональная культура и др.

Практическое занятие 4. Стратегии управления командами (2 часа)

Игра «Таверна»

Люди рождаются в разных городах и странах, в разные времена. Но по какой-то удивительной закономерности они могут оказаться в одном месте в одно время. С одними людьми мы расстаемся, едва соприкоснувшись, с другими мы чувствуем общность и устанавливаем прочные связи.

Давным-давно на перекрестке путей один человек выстроил таверну и назвал ее «Находка». Он верил, что на своем пути каждый человек что-нибудь находит. А в таверне путешественники могли найти вкусную еду, пристанище для отдыха и общество тех, кому интересны их истории.

У хозяина таверны были свои причуды. Он не принимал единичные заказы (дрова были дороги, рабочие руки – только один повар и поваренок, да и выручка с единичного заказа слишком мала). Но, несмотря на причуду хозяина, в таверне всегда было много посетителей..

Оказывается, хозяин просил одиночных посетителей найти себе сотрапезника, то есть того, кто согласится есть то же самое блюдо. Поэтому желающему покушать – а таверна славилась отменной кухней – приходилось искать себе компанию. К чести хозяина, он выполнял любой заказ, от самого простого до самого изысканного – от картошки в мундире до омаров в шампанском. Замысел хозяина был прост: тот, кто нашел общность в еде, совместной трапезе и разговоре, вряд ли потом будет выяснять отношения и ссориться друг с другом.

1. Секрет заказа блюда.

Итак, представьте себе, что все вы – одинокие путники, незнакомые друг с другом, зашедшие в таверну «Находка». Чтобы хозяин принял ваш заказ, вам необходимо найти сотрапезников: пообщавшись с каждым, найти общее в своих гастрономических пристрастиях. Затем вы образуете в таверне «столики»

2. Глухой официант.

В таверне «Находка» уже давно служит старый официант. Он не выучился в молодости грамоте, но обладал хорошей памятью, поэтому запоминал заказы, не записывая. С возрастом он потерял слух и расторопность. Вам придется объяснить глухому, не умеющему читать официанту ваш заказ так, чтобы он вас понял.

Посетителям за соседними столиками очень любопытно узнать, что же заказали соседи. Поэтому отгадывать заказ, который вы делаете официанту, будут другие гости (столик справа).

3. Блюдо в дорогу.

Сытые и довольные после вкусного обеда посетители ведут друг с другом неспешные разговоры. В это время хозяин выходит с огромной книгой. В ней – удивительные рецепты, каждый из которых придуман посетителями таверны, оказавшимися в ней одновременно, как вы все сейчас.

Через некоторое время каждый из вас отправится в дорогу. Не в правилах хозяина отпускать вас с «пустыми руками». Блюдо, которое вы унесете с собой, объединит гастрономические пристрастия каждого.

Итак, вам предстоит создать рецепт общего «блюда в дорогу».

Каждый предложит 1 ингредиент и его количество. Когда все ингредиенты блюда будутназваны, вам предстоит разработать технологию его приготовления.

Придумайте название, под которым оно займет достойное место в книге рецептов таверны «Находка».

4. Приготовление блюда.

Хозяин допускает вас в «святая святых» своего дома – на кухню. Он предлагает вам самим приготовить придуманное вами блюдо. Не удивляйтесь, что перед вами всего лишь лист бумаги и цветные фломастеры. Для того, чтобы приготовить блюдо в этой таверне, достаточно нарисовать его в уже готовом виде.

5. Пожелания в дорогу.

Господа, вас зовет дорога! Отрежьте себе по куску вашего общего блюда. А вместо ножа в таверне сегодня используют ножницы.

Есть еще одна традиция. Посетители пишут друг другу пожелания в дорогу на обороте рисунка дорожного блюда.

Обсуждение

Что вы нашли для себя в таверне «Находка»?

Если люди собираются в одном месте, в одно время, они имеют возможность получить нечто большее, нежели имеют в данный момент (в игре – найти общее с собой в каждом человеке – единомышленники, обогащение опытом, «командный дух»)

Что нужно сделать для того, чтобы человек нас понял? Искусство доносить свои мысли до другого. Общее «терминологическое поле»: все члены команды одинаково понимают цели, действия, события и т.д. Навык понимания с полуслова. Свой слэнг в команде. Своя общая история, мифология, традиции, ритуалы.

Как преодолевать противоречие между личными интересами и интересами других?

Пожелания формируют и укрепляют отношения, чувство единства.

Игра «Адские башни»

Цель: это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Такие барьеры возникают в связи с тем, что люди, расценивая свое восприятие мира как единственно верное, зачастую отказываются принимать иные точки зрения. В "Адских башнях" эта концепция взята на вооружение и используется для побуждения игроков задуматься о факторах, как способствующих, так и препятствующих построению единой команды.

Размер группы: инструкции, представленные ниже, рассчитаны на группу хотя бы из 12 человек (то есть две команды по 6 человек в каждой). Если по каким-то причинам вы захотите иметь команды большей или меньшей численности, вы можете изменить количество карточек с инструкциями. При наличии достаточного места играть может любое количество человек.

Порядок действий:

1. Разбейте группу на команды по 6 человек.
2. Дайте каждой команде побольше деталей из "Лего" или какого-нибудь другого похожего конструктора. Объясните, что им будет нужно построить башню.

3. Всем участникам каждой из команд вручите карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания. подчеркните что этой информацией ни с кем нельзя делиться.

4. Объявите, что игра будет проходить в полном молчании, и разрешите игрокам приступить к делу.

Ниже предложены инструкции для карточек, но вы можете свободно заменить их своими собственными. Главным условием является их противоречивость:

- Башня должна состоять из 20 блоков.
- Башня должна иметь высоту в 10 уровней.
- Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых "кирпичиков".
- Башня должна быть построена только из синих и желтых "кирпичиков".
- Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.
- Башню должны построить именно вы. Если за "кирпичи" возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что построите башню самостоятельно.

Анализ: за игрой в "Адские башни" интересно наблюдать со стороны (если сможете, запишите ее на видео), так как отдельные игроки неизбежно придут к замешательству, неразберихе и разочарованию, едва лишь поймут, что все их попытки следовать инструкциям приводят исключительно к противодействию со стороны членов их команд. Их постигнет разочарование, как только они поймут, что вся совместная работа над общей задачей сводится к выявлению того факта, что на деле ничего подобного не происходит. Например, какой-нибудь игрок пытается положить синий "кирпичик" только для того, чтобы другой игрок убрал его с явным негодованием. Третий постарается удержать других от каких бы то ни было действий вообще, и т. д.

Завершение: по окончании действия полезно обсудить ситуации - они повторяются всякий раз, когда используют эту игру.

Побеждает игрок, которому поручено быть единственным строителем. Такое случается, если эту роль отводят волевому человеку, который хорошо владеет невербальными методами общения и ясно дает понять, что не потерпит никакой оппозиции. В этих условиях другие члены команды более или менее терпеливо - в зависимости от темперамента - сидят в сторонке и наблюдают за "самозванцем". Все идет гладко, пока этот человек не сделает что-то, противоречащее инструкциям другого игрока: последний заявляет молчаливый протест, к которому строитель обычно прислушивается и соответственно изменяет конструкцию. Когда двое протестующих вступают между собой в конфликт (возможно, из-за того, что одного из них не устраивает цвет "кирпичей"), строитель зачастую начинает экспериментировать, меняя один "кирпич" на другой, пока " оба спорщика не будут удовлетворены - тем, например, что используются исключительно желтые кирпичи.

Такое поведение команды чаще всего оказывается эффективным, в результате чего группа, подобная описанной выше, может построить башню первой и остаться очень довольной своим выступлением, изделием (башней) и друг другом. Так происходит, вероятно, по причине того, что никто из них "не потерял лица". Первоначальное унижение, испытанное членами команды, которых отстранили от работы, компенсируется их последующими указаниями "строителю", как и что ему строить. Это другой аспект лидерства как компромисс между вожаком и подчиненными.

Самозваный строитель терпит поражение от мощной оппозиции в лице других игроков, которые настаивают, чтобы их допустили до "кирпичей". Такое поведение обычно приводит к серьезным конфликтам. Мы видели, как люди вырывали "кирпичи" друг у друга или вынимали их из конструкции. Если события примут такой оборот, башня вряд ли будет построена.

Налицо комбинация описанных стратегий. Между потенциальными строителями идут непрерывные переговоры, которые отнимают много времени. Каждый "кирпич" становится предметом невербальной, иногда горячей, дискуссии. При достаточном времени башня в конце концов вырастет, но команда, ведущая себя подобным образом, обычно проигрывает соперникам, которые выбирают стратегию.

Игра «Топография команды»

Цели игры: Смоделировать процесс согласования индивидуальных и групповых ценностей и ожиданий в процессе формирования команды. Отработать навыки, связанные с групповым принятием решения. Игра также носит характер наглядной социометрии. При рефлексии группы тренеру важно сформулировать вывод о необходимости согласования критериев для принятия групповых решений.

Инструкция:

Вы в составе команды собираетесь отправиться в длительное и опасное путешествие в чужие страны, на поиски сокровищ. Роль и значение каждого, в команде, а возможно, и доля клада, будет определяться количеством ваших полезных для достижения цели качеств (знаний, умений), которые вы можете предложить. Вы предлагаете, а другие решают принять или не принять ваше предложение.

У каждого из вас есть листки бумаги определенного цвета.

Запишите по одному качеству на одном листке, сколько наберется, в любом количестве.

Ранжируйте ваши листки-качества по степени важности №1 – самое важное для команды, № 2 – менее и т.д.

Если разложить листки вместе на плоскости, то они составят вашу личную «территорию», на которую вы претендуете в команде.

Расположите свою территорию, не нарушая ее целостности таким, образом, чтобы уместиться на общем листе с другими участниками.

Если места не хватает, то примите согласованное решения относительно того, чье качество нужнее или с кем вы можете поделиться.

Варианты:

Можно создать резерв невостребованных качеств.

Можно предлагать свои качества другой команде

Упражнение «Медали»

Цель: Это упражнение как форма социометрии позволяет сделать коррекцию поведения группы через ценности. Она представляет собой не только диагностику участников, чье поведение отвечает заданным ценностям, но и коррекцию ценностей группы, если возникнет такая необходимость. Идею данного упражнения можно использовать не только на тренинге, но как элемент активизации участников на фасилитации, креативной сессии или практической конференции.

Алгоритм:

1. Тренер из цветных стикеров вырезает кружочки-медали так, чтобы их можно было легко приклеить на бейджи участников.

2. Если в группе не хватает проявления активности участников, все пассивны, то тренер может ввести медали за активность и сказать об этом группе «Я предлагаю наиболее активных участников награждать медалями за активность. А в конце тренинга подвести итог. У кого больше всех медалей — тот получит приз».

3. И далее на протяжении всего тренинга тренер вручает участнику, проявившему активность (например, участник от лица всей своей команды сделал презентацию у флип-чарта), а группа аплодирует. При этом медали клеятся на бейджи, чтобы все могли видеть медалистов. Это стимулирует пассивных участников стать более активными, чтобы не чувствовать себя «лузерами». Также тренер может регулировать процесс, и если все активны, то преимущество выступить от лица рабочей группы принадлежит тем, у кого-либо совсем нет медалей, либо их меньше.

Если тренер обладает достаточным мужеством взглянуть правде в глаза, то социометрия — его верный помощник в работе с реальным коллективом.

Если в группе есть страх сделать ошибку, то тренер может ввести медаль «За смелость» и вручать ее тем, кто сделал ошибку, объясняя ценность ошибки тем, что это вклад в понимание для всей группы и что надо иметь мужество, чтобы преподнести такой дар группе, ведь ошибки делают наиболее ярким демонстрацию того или иного изучаемого принципа.

Если в группе сильная конкуренция и каждый сам за себя, то увеличить чувство «мы» и взаимопомощь тренер может, вводя медали «За помощь». При этом тренер после каждого

перерыва задает один и тот же вопрос: «Кто готов поделиться и сказать о том, кто вам помог?» При этом медаль получает не говорящий, а тот, кого назвали как помогающего. А говорящий сам вручает медаль тому, кто ему помог.

Тренер заранее предупреждает, что после каждого перерыва будет новая возможность назвать тех, кто вам помог, и вручить им медали. Таким образом люди получают обратную связь друг от друга: порой человек думает, что он помог, но его не называют, так как не воспринимают это как помощь. Или человек просто проявляет себя, как он есть, а другие видят в этом помощь. Постепенно группа осознает, какое поведение считается помощью, а какое — нет. Это сильно продвигает группу в командообразовании и партнерстве.

Упражнение «Геометрия»

Цель: осознание участниками сходства друг с другом, своего места в группе, определение общегрупповых ценностей. Приобретение опыта группового взаимодействия, улучшение коммуникации между членами группы, получение участниками опыта успешного достижения групповой цели. Создание условий для проявления лидерских способностей.

Это упражнение состоит из 3-х этапов.

Перед инструкцией всем участникам завязываются глаза.

1. Сделайте несколько поворотов влево и вправо. Где-то среди вас лежит веревка. Ваша задача – найти ее и сделать из нее равнобедренный треугольник. Не забудьте и то, что когда вы попросите ведущего оценить вашу фигуру, вся команда должна держать в руках этот треугольник.

2. Следующую фигуру вам нужно будет построить с открытыми глазами, но молча. Нарушившему правило, будут завязаны глаза. Вам нужно построить пятиконечную звезду.

3. Сейчас вам молча нужно построить квадрат. Напомню, что квадратом называется фигура, у которой все стороны равны, а углы составляют 90 градусов. Нарушение правил приведет к выполнению упражнения сначала.

Самостоятельная работа

Тема 1. Преимущества командного менеджмента

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие и преимущества командного менеджмента. Понятие «командный эффект».
2. Системный подход к развитию командных эффектов.
3. Различия между группой и командой. Понятие «команда».
4. Типы команд.
5. Принципы организации командной формы работ.
6. Сущность основных подходов к этапам развития команды.
7. Особенности профессиональных сфер деятельности команд.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проведите сравнение эффективной и неэффективной (псевдо-) команды. Оформите таблицу.

Сравнение эффективной и неэффективной (псевдо-) команды

Эффективная команда	Неэффективная команда
1. Рабочая атмосфера	
2. Характер дискуссий	
3. Цели и задачи команды	

4. Процесс творчества	
5. Отношение к несогласию	
6. Принятие решения	
7. Критика	
8. Проявление чувств	
9. Выполнение решений	
10. Позиция руководителя	
11. Отношение к групповым процессам	

Задание 2. Оформите таблицу.

Принципы работы команды

Принцип работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	
Коллективное исполнение работы	
Коллективная ответственность	
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы	
Достойная значимость(стимул) стимулирования команды за конечный результат	
Автономное самоуправление команды	
Повышенная исполнительская дисциплина	

Задание 3. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 2. Ролевая структура команды

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики.
2. Основные типы распределения функций в команде.
3. Типологический подход Майерс-Бриггс.
4. Типы ролевого распределения Т. Зинкевич-Евстигнеевой.
5. Классический подход к распределению ролей между участниками команды Р.М. Белбина.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проведите сравнение эффективной и неэффективной (псевдо-) команды. Оформите таблицу.

Ролевой репертуар членов команды

Виды ролей	Характеристика ролей
Для эффективной работы по содержанию	
Пример 1. Аналитик	Ориентирован на целостное восприятие ситуации,выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов
Для эффективной организации работы	

Задание 2 (аналитическое). Мини-кейс на формирование проектной команды*):* «Отбор персонала для участия в проекте и формирование проектной команды».

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Интерпретация полученных результатов

Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений
- гибкость мышления
- нацеленность на успешное выполнение проекта
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта

Задание 3 (аналитическое). Опросник «Настоящая ли мы команда?»

На сколько вопросов вы можете ответить «ДА»? Просто отвечайте "да" или "нет" и посмотрите сколько наберет каждый член команды. После, подсчитайте ответы, и если каждый собрал больше половины "нет", то команда требует внешнего консультанта.

В любом случае, используйте каждое утверждение как повод для хорошей саморефлексии, чтобы указать сильные стороны и зоны роста команды:

Мы четко понимаем, чего пытаемся достичь общими усилиями

Мы четко понимаем приоритеты
Мы часто ставим коллективные приоритеты выше индивидуальных
У нас есть уверенность в компетентности друг друга в соответствующей роли
Мы имеем большой запас доброжелательности по отношению друг к другу
Мы ведем открытый диалог на сложные темы
Мы хорошо понимаем нормы поведения при урегулировании конфликтов
Мы регулярно бросаем вызов нашим предположениям
Мы имеем высокий уровень взаимозависимости’
Мы несем обоюдную ответственность за результаты команды
Нам ясно, кто является и кто не является членом команды
Мы ощущаем ценность от наших совместных достижений
Мы позволяем передавать лидерство другим людям, если это соответствует их компетентности
Мы измеряем прогресс по достижению общих целей
Мы берем на себя ответственность за непрерывное развитие, как свое собственное, так и друг друга

Задание 4 (аналитическое). Проведите диагностику на основе 2-х ключевых подходов к формированию команды.

1.Типологический подход Майерс-Бриггс, модификация психологических типов Д. Кейрси.

Диагностика: https://psytests.org/temperament/keirsey-run.html.

2. Ролевой подход М. Белбина. Тест М. Белбина на определение командной роли.

Диагностика: http://www.psiholocator.com. Онлайн-тесты. Профориентация. Тест М. Белбина.

Результаты диагностики на командную роль М. Белбина оформите в таблице. Сделайте выводы об эффективности команды, с учетом результатов проведенной диагностики.

Профиль команды проекта

Член команды Фамилия, имя	Командная роль (роли) по М. Белбину	Командная роль (роли) в проекте / степень соответствия роли по М. Белбину	Вклад в эффективную работу команды	Недостатки / незадейство-ванный потенциал

Задание 5. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 3. Факторы окружения команды. Внутренние условия эффективности команды

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды.
2. Компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью.
3. Выбор типа команды и ее целевая ориентация.
4. Определение уровня полномочий команды и сроков решения поставленных задач.

5. Ресурсное обеспечение работы команды.
6. Размер и состав команды.
7. Четкое определение цели создания команды и ожидаемых результатов.
8. Определение ролевого состава команды.
9. Организация и контроль групповой работы.
10. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия.
11. Формирование специфической командной культуры.
12. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проведите сравнение эффективной и неэффективной (псевдо-) команды. Оформите таблицу.

Внешние и внутренние факторы командной работы

Предпочтительнее работа в одиночку или в группе	Предпочтительнее работа в команде
Пример При решении простых задач или «головоломок»	При решении сложных задач или проблем

Задание 2. Проведите сравнение эффективной и неэффективной (псевдо-) команды. Оформите таблицу.

Типы и примеры команд

Функциональные команды	
Консультативно-экспертные команды	
Производственные команды	
Творческие команды	
Команды для работы над проектами	
Действующие на постоянной основе рабочие команды	

Задание 3 (аналитическое). Решите кейс. «Коммуникация в управленческой команде»

В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей?

Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители

излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга.
Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

Предлагаемые варианты решения:

В управленческой команде сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны.

Разобраться: как и почему он это ощущает? По SMART? Затем...

1. Нужно провести в компании стратегическую сессию о постановке новых целей, заданных новому генеральному директору тем, кто его нанимал (собственником?) и способах их достижения. Новый генеральный должен не просто самоутверждаться с первого дня, а обрисовать требуемый фронт работ своим коллегам – руководителям всех ключевых подразделений. В т.ч. – руководителю отдела логистики и директору по персоналу.

Есть ли необходимость в изменении бизнес-процессов? Есть ли необходимость в резком повышении производительности труда? В завоевании новых рынков? В изменении производственной и логистической цепочки? В подходах по работе с персоналом? Сами руководители должны осознать и сказать, что старыми способами работы – новых целей - им не достичь! Это хороший способ вовлечения и минимизации конфликтов в среде руководителей.

Ген.директор пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Не знает стили менеджмента?

2. Нарушены стили менеджмента. Директивно можно влиять только на новых, совершенно неопытных сотрудников или на тех, кто что-то знает, не все еще умеет, но нуждается в поддержке начальника… На всех подряд, тем более, на «старичков», так влиять - не получится!

Новому генеральному директору, похоже, это неизвестно. Можно индивидуально провести для него вебинар/тренинг по управлению людьми. Пусть потом попробует по-другому коммуницировать с коллегами. Конфликтов точно должно быть меньше!

Руководитель отдела логистики (РОЛ) – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям генерального директора.

РОЛ боится потерять власть, свой авторитет, изменения характера своей работы?

К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически РОЛ открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании.

Нарушена субординация?

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Если РОЛ не доверяет генеральному, то это может быть:

– из-за излишней директивности и эмоциональности последнего в отношении РОЛа, да и всех подряд

– из-за того, что опытному РОЛу дают слишком непрофессиональные приказы и поручения, публично «роняют» авторитет РОЛа

– из-за того, что РОЛ не понимает, что приказы и поручения генерального нужны всей компании

– из-за того, что РОЛ не видит здравого смысла и соответствия миссии компании в инициативах генерального

– из-за того, что РОЛ является неформальным лидером и чувствует угрозу своему авторитету и власти со стороны наемного новичка-генерального-«выскочки»

– из-за того, что РОЛ «работает на себя», «левачит внутри компании» и ощущает угрозу своему неофициальному «заработку» или вскрытию самого факта причастности к противоправным действиям

– из-за того, что РОЛ не знает о том, что компания чувствует себя на рынке не так уверенно, как ему кажется

3. Генеральному с РОЛом нужно провести личную коуч-сессию, где расставить все точки над «i». Предварительно проверить РОЛа силами службы безопасности на предмет соблюдения им интересов компании.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Команда саботажников!

Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. «Серая масса»

4. Генеральному с соратниками нужно провести тренинг по проведению изменений в компании, как можно больше людей из «серой массы» перевести в категорию своих «соратников». Провести ряд «волн информирования» о достижениях команды нового генерального… Поддерживать позитивные изменения и самых активных участников процесса!

В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения.

Все страдают. После перечисленных выше действий – напряженность должна сократиться

Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга.

Только компромиссы - могут не разрешить конфликта

5. Конфликты не всегда бывают деструктивными, часто бывают даже вполне полезными и созидательными

Если и после проведения всех предыдущих мероприятий – конфликты продолжаются, то можно провести тренинг по управлению конфликтами и эффективной коммуникации с участием всех руководителей компании

Задание 4 (аналитическое). Опросник «Насколько психологически безопасна эта команда?»

В этом опроснике 14 + 6 вопросов. Отвечайте на каждый "*Ни разу*", "*Однажды*", "*2-3 раза*" или "*4 раза и более*". За каждый ответ вы получаете следующие балы:

О за *«Ни разу» 1 за «Однажды» 2 за «2-3раза» и 3 за «4 раза или больше»*

При любых ответах, используйте каждый вопрос как повод для хорошей командной рефлексии, и выстраивания диалогов. Отметьте сильные стороны и зоны роста команды. Если обсуждение не представляется вам конструктивным, пригласите командного коуча. Итак, вопросы:

За последний месяц я:

1. Воздержался дать коллеге честную и критическую обратную связь.
2. Почувствовал, что мой совет не примут позитивно
3. Не признал ошибку, на которой коллеги могли бы научиться.
4. Почувствовал, что мои идеи не ценятся.
5. Был задет комментариями коллеги.
6. Избегал упоминать о чем-то из боязни ступить на «территорию» коллеги
7. Сделал вид, что я понял что-то, что в действительности не понял.
8. Промолчал о чем-то, хотя это не соответствовало ценностям команды.
9. Прикрыл ошибки коллеги.
10. Чувствовал себя заставленным оказывать поддержку чему-то, с чем был не согласен.
11 Избегал более старших коллег, так как мне казалось, что они в плохом настроении.

12. Произнес невинную ложь, чтобы «сохранить мир».

13. Подозревал, что мне не сказали всей правды, но не сказал об этом.

14. Был вынужден чувствовать себя изолированным или нелояльным за то, что задавал вопросы о чем-то вне моей сферы

В этой команде я видел проявления того, что:

1. Личный статус важнее, чем выполнение командной задачи.
2. Люди часто создают группировки, чтобы преследовать свои собственные интересы
3. Здесь не приветствуется сомневаться в том, что говорит лидер.
4. Люди избегают честных, тяжелых разговоров.
5. Люди требуют по отношении к себе лояльности и уважения, а не зарабатывают их.
6. Люди говорят то, что от них хотят услышать другие, а не то, что они на самом деле думают.

Выпишите результат:

Интерпретация. Как очень широкие показатели:

50 и более баллов

В этой команде опасно находиться. Присутствует высокий уровень стресса (значительно повышен риск сердечных приступов и других заболеваний). Изобилует политика.

25 - 50 баллов

Отсутствие психологической безопасности вносит существенный вклад в дисфункцию команды.

5-25 баллов

Члены команды хороши в прикрывании трещин. В команде достаточно доброй воли и фокуса, чтобы обеспечить открытые и честные разговоры до того, как нанесен слишком большой ущерб, но команде не хватает преимуществ по-настоящему открытой среды.

0-5 баллов

Никто не совершенен! Но эта команда упорно трудится, чтобы создать среду, где не только принято высказываться, но где люди ожидают и ценят это.

Задание 5. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 4. Стратегии управления командами

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Стратегии управления командами по реализации 3 основ командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.
2. Утверждение долгосрочной перспективы команды.
3. Определение базовых ценностей.
4. Формулировка цели команды. Разработка директив.
5. Планирование выполнения проектов и поставленных задач.
6. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.
7. Обеспечение дублирования функций. Создание сфер совместной ответственности и совместного выполнения заданий.
8. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.
9. Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды.
10. Анализ работы команды. Предоставление коллегиальной обратной связи.
11. Формы управления в команде.
12. Профилактика распада команды.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выделите критерии сравнения моделей управления в команде. Заполните таблицу, раскрыв содержание особенностей реализации данных моделей.

Сравнительная оценка моделей управления в команде

Операции	Директивная модель	Демократическая модель
Информация	*Пример* Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководительинформирует подчиненных и получает информацию от них

Задание 2. Заполните таблицу.

Характеристики соперничества и сотрудничества в команде

Стратегия соперничества в группе	Стратегия сотрудничества в группе
Положительное отношение руководителя к группе	
Отрицательное отношение руководителя к группе	

Задание 3 (аналитическое). Проведите анализ культуры взаимодействия в команде на конкретном примере.

Культура взаимодействия в команде характеризуется через описание следующих индикаторов:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способность распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия;
- организация ролевого распределения.

Задание 4 (аналитическое). Решите кейс «Командные правила»

Ниже приведены 4 возможные области, в которых обычно формулируются командные правила взаимодействия:

1. Организация обмена информацией.
2. Проведение совещаний, собраний.
3. Планирование и принятие решений.
4. Взаимодействие команды с различными функциональными подразделениями.

Пример:

Область «Планирование и принятие решений»

Командное правило: «Правом утвердить внесение изменений в принятое решение по конкретной задаче проекта /указывается …./ обладает руководитель проектной команды. Изменения в плане документируются следующим образом /указывается …./».

Область «Обмен информацией»

Командное правило: «Нет закрытых тем: каждый член команды имеет право инициировать вопрос, касающийся рабочих задач/проблем».

Сформулируйте по 2 примера командных правил по каждой из указанных областей.

Формат представления результатов: заполненная таблица на листе флип-чарта.

Области	Примеры формулировок командных правил

1. Организация обмена информацией	
2. Проведение совещаний, собраний	
3. Планирование и принятие решений	
4. Взаимодействие команды с различными функциональными подразделениями.	

Задание 5. Оформите таблицу.

«Плюсы» организации команды

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный		
Коммуникативный		
Социальный		
Духовный		

«Минусы» организации команды

«Минус»	Содержание
Время	
Деньги	
Человеческий фактор	
Недирективность	
Уникальность	
Индивидуальный подход	

Задание 6. Заполните таблицу.

Формы управления командой

Формы управления	Содержание
«Театр одного актера»	
«Команда согласия»	
«Совет»	

Задание 7 (аналитическое). Кейс «Гаснущая звезда».

Кейс предназначен для прямой и проективной оценки навыков управления командой.

Ситуация:

Андрей, 24 года, работает в магазине готовой мебели «Мебелиссимо» (г. Воронеж) продавцом-консультантом в течение двух лет. Параллельно получает высшее образование по специальности «экономика», заочно. Проживает один на съемной квартире, родители и 2 младшие сестры живут в соседнем маленьком городе. Изначально придя в магазин просто подработать, Андрей открыл себя в продажах – в первый же месяц работы он продал столько же единиц мебели, сколько опытные, давно работающие в этой точке продавцы-консультанты. В последующие месяцы молодой сотрудник стал настоящей «звездой», продавая на 40-50% больше своих коллег. Подработка превратилась в основной вид деятельности и главный

предмет интереса, Андрей получал хорошие премии, проснулся азарт продавца, учеба отошла на второй план.

Но в последние 3 месяца что-то изменилось: Андрей по-прежнему перевыполняет план, но по сравнению с предыдущими результатами его показатели просели сначала на 10 – 15%, а затем на 20-35%. Андрей хорошо выполняет свои обязанности, но его интерес и азарт уменьшаются с каждым днем. Так, управляющий заметил, что, помогая покупателю выбирать диван, Андрей внимательно выслушивает потенциального покупателя, подробно рассказывает и демонстрирует ассортимент, но не «дожимает» его до покупки в случае сомнения. Также дополнительные опции, увеличивающие сумму в чеке (обивка люкс, изоляция пружин, съемный чехол), Андрей проговаривает просто «для галочки», не стараясь донести до покупателя действительную выгоду от этих дополнительных приобретений. Раньше Андрей прекрасно с этим справлялся, и, следовательно, дело точно не в недостатке знаний и умений.

Задание:

Проанализируйте ситуацию и предположите,

1. Каковы могут быть причины описанной ситуации?
2. Какие меры должен предпринять директор магазина?

Далее кейс может быть использован в двух вариантах сложности:

– более легкий вариант, для начинающих управленцев: заполнить таблички с готовыми вариантами. В этом случае участников просят аргументированно пояснить, почему сделан тот или иной выбор;

– более сложный вариант для опытных руководителей: предложить участникам самим построить предположения о причинах проблемы и способах ее решения.

Возможные причины проблемы

Причина	маловероятно	возможно	очень вероятно
Неудовлетворенные карьерные амбиции			
Неудовлетворенные зарплатные амбиции			
Проблемы в отношениях с коллективом			
Накопившаяся физическая и моральная усталость			
Пересмотр ценностей: осознал, что учеба важнее			
Проблемы в отношениях с семьей			
Другое (запишите столько вариантов, сколько сможете, дайте оценку вероятности) _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____			

Возможные способы воздействия

Меры воздействия	совсем не подходит	можно попробовать	то, что нужно
Попробовать поговорить «по душам», побудить Андрея рассказать о причинах и своих планах			
Пересмотреть размеры премий Андрея			
Повысить Андрея до старшего консультанта			
Сделать устное предупреждение			
Предложить Андрею сходить в очередной оплачиваемый отпуск			
Пересмотреть график работы Андрея в сторону уменьшения рабочих часов.			
Пока рано вмешиваться, можно еще месяц просто понаблюдать			
Другое(запишите столько вариантов, сколько сможете, дайте оценку релевантности принятых мер) _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____			

При оценке результатов учитываются следующие параметры:

- многовариантность предположений и решений;
- рациональная аргументация, обоснованность суждений и решений;
- нестандартность мышления при выработке решения;
- применение основ психологии и менеджмента.

Задание 8 (аналитическое). Кейс «Формирование команды».

Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж.

Думали-думали, решились - дали объявление, начали смотреть "кандидатов". Посмотрели - нашли, вот оно - самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Урааааа!! Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт.

С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем. Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив – пожалуйста, трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется. Ждем...день, два, неделя прошла.....вторая.... третья.....

Нет результата от кандидата. Начали спрашивать у коллег - что там, почему же так происходит - у них результат есть, а у него нет.....Плохо говорит работает он, не умеет...В программе нашей не разбирается, взяли вообще неумеху, а еще зарабатывал где то. Поговорили с новым коллегой, оказывается имея общую базу для "обзвона" - те кто работал уже в нашей компании, стали "жалеть" клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко- а жалеть от слова деньги.

Всяческим образом мы начали замечать саботаж. Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге - удалялись. В программе из заявок - то один товар пропадет - то другой. Сотрудник новый - молчал, ждал привыкания коллег к себе, отрабатывал базу и пытался доказать что он - и действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать..Вся энергия отдела продаж уходила на войну.

Задание 9. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

1. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Перечень заданий

Критерии и показатели оценки:
- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);
- работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

Примеры заданий

Задание 1 (аналитическое). Мини-кейс на формирование проектной команды*):* «Отбор персонала для участия в проекте и формирование проектной команды».

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится

закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Интерпретация полученных результатов

Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений
- гибкость мышления
- нацеленность на успешное выполнение проекта
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта

Задание 2 (аналитическое). Проведите диагностику на основе 2-х ключевых подходов к формированию команды

1.Типологический подход Майерс-Бриггс, модификация психологических типов Д. Кейрси.

Диагностика: https://psytests.org/temperament/keirsey-run.html.

2. Ролевой подход М. Белбина. Тест М. Белбина на определение командной роли.

Диагностика: http://www.psiholocator.com. Онлайн-тесты. Профориентация. Тест М. Белбина.

Результаты диагностики на командную роль М. Белбина оформите в таблице. Сделайте выводы об эффективности команды, с учетом результатов проведенной диагностики.

Профиль команды проекта

Член команды Фамилия, имя	Командная роль (роли) по М. Белбину	Командная роль (роли) в проекте / степень соответствия роли по М. Белбину	Вклад в эффективную работу команды	Недостатки / незадейство-ванный потенциал

2. Требования по подготовке заданий в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

– изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
– установить логическую связь между элементами темы;
– представить характеристику элементов в краткой форме;
– выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
– оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

– перегружать слайд текстовой информацией;
– использовать блоки сплошного текста;
– использовать переносы слов;
– текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

– сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
– использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
– использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
– тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
– каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
– идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;
– правильная структурированность информации;
– наличие логической связи изложенной информации;
– эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
– работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

В форме презентаций выполняются аналитические задания, доклады

3. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

– собрать и изучить литературу по теме;
– составить план или графическую структуру сообщения;
– выделить основные понятия;
– ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
– подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;

– оформить текст письменно;
– озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:
– полнота раскрытия темы;
– структурированность;
– свободное владение материалом;
– соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Перечень примерных тем для подготовки докладов:

Тематика докладов

1. Следствия устойчивых командных эффектов в организации.
2. Особенности профессиональных сфер деятельности команд.
3. Специфика деятельности управленческих команд: политика и бизнес.
4. «Командный» стиль управления в больших коллективах: российские практики.
5. Технологии формирования команды: лучшие зарубежные и российские практики.
6. Ресурсное обеспечение работы команды. Размер и состав команды.
7. Организация и контроль групповой работы.
8. Формирование специфической командной культуры.
9. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.
10. Избегание лидерства и гипертрофированное доверие к лидеру.
11. Эффект «социальной лености» и «распределения ответственности».
12. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.
13. Повышение самооценки участников команды.
14. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами.
15. Руководство без начальников: команды самоуправления.
16. Профилактика распада команды.
17. Процесс формирования руководителем управленческой команды.
18. Самоорганизация управленческой команды.
19. Социально-психологические средства повышения креативности команды.
20. Тимбилдинг как способ формирования команды.

4. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:
– изучить информацию по теме;
– информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
– пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;

– правильный отбор информации;

– наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;

– грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);

– соответствие оформления требованиям;

– работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Примеры заданий

Задание 1. Выделите критерии сравнения моделей управления в команде. Заполните таблицу, раскрыв содержание особенностей реализации данных моделей.

Сравнительная оценка моделей управления в команде

Операции	Директивная модель	Демократическая модель
Информация	*Пример* Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководительинформирует подчиненных и получает информацию от них

Задание 2. Заполните таблицу.

Характеристики соперничества и сотрудничества в команде

Стратегия соперничества в группе	Стратегия сотрудничества в группе
Положительное отношение руководителя к группе	
Отрицательное отношение руководителя к группе	

6.2 Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет проводится в форме выполнения задания к зачету (разработка тренинга по командообразованию).

Задание к зачету и критерии его оценки

Разработайте программу тренинга по командообразованию для Вашей образовательной организации. Укажите тему, цель и задачи тренинга, обеспечение, продолжительность и перечень упражнений / заданий с описанием и указанием времени проведения каждого из них.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме – целевая ориентация (0/2);
– четкость и логичность изложения (0/2);
– полнота знаний теоретического материала (0/2);
– оперирование практической информацией (соответствие заданий цели и задачам тренинга) (0/2);
– оригинальность, разнообразие практических заданий (0/2);

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

Порядок формирования оценки по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 75% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за задание к зачету;
3) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 75% практических занятий
2) и/или получившему оценку «не зачтено» за задание к зачету;
3) и/или получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. *Айдаркина Е.Е.* Командообразование и методы групповой работы: учебное пособие / Айдаркина Е.Е., Ласкова Т.С. Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. 138 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/121910.html.
2. *Байдаков А.Н.* Лидерство и командообразование: учебное пособие / Байдаков А.Н., Назаренко А.В., Звягинцева О.С. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. 132 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/109364.html.
3. *Корниенко, В. И.* Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. М.: Издательство Юрайт, 2022. 91 с. URL: https://urait.ru/bcode/497114.
4. *Надточий Ю.Б.* Командообразование. Практикум: учебное пособие / Надточий Ю.Б. М.: Дашков и К, 2022. 108 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/120715.html.
5. *Надточий Ю.Б.* Командообразование: учебное пособие / Надточий Ю.Б. М.: Дашков и К, 2021. 238 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/107793.html.
6. *Надточий Ю.Б.* Командообразование: задания, тесты, игры: учебно-методическое пособие / Надточий Ю.Б.. М.: Дашков и К, 2021. 86 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/107792.html.
7. *Петров А.Ю.* Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие / Петров А.Ю., Махароблидзе А.В. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. 188 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/107017.html.
8. *Сафонова Н.М.* Лидерство и командообразование: учебное пособие / Сафонова Н.М. Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. 68 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/73541.html.
9. *Чегринцова С.В.* Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / Чегринцова С.В. Тверь: Тверской государственный университет, 2020. 115 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/111565.html.

10. *Юрген Аппело* Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Юрген Аппело. М.: Альпина Паблишер, 2018. 536 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/82577.html.

7.2 Дополнительная

1. *Горелов Н. А.* Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 270 с. URL: https://urait.ru/bcode/490237 (дата обращения: 21.06.2022).
2. *Дзялошинский, И.М.* Риторика: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 232 с. URL: https://urait.ru/bcode/489419.
3. *Жернакова, М.Б.* Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 370 с. URL: https://urait.ru/bcode/488972.
4. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 313 с. URL: https://urait.ru/bcode/496616.
5. *Исаева О. М.* Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 178 с. URL: https://urait.ru/bcode/490178.
6. *Мансуров Р. Е.* Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. М.: Издательство Юрайт, 2022. 384 с. URL: https://urait.ru/bcode/488950.
7. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 448 с. URL: https://urait.ru/bcode/489310.
8. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 246 с. URL: https://urait.ru/bcode/489686.
9. *Москвин, С. Н.* Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. М.: Издательство Юрайт, 2022. 139 с. URL: https://urait.ru/bcode/496072.
10. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 183 с. URL: https://urait.ru/bcode/498855.
11. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. М: Издательство Юрайт, 2022. 245 с. URL: https://urait.ru/bcode/498887.
12. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с. URL: http://biblio-online.ru/bcode/438218
13. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 406 с. URL: https://urait.ru/bcode/489420.
14. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с. URL: https://urait.ru/bcode/468655.

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL:https://www.biblio-online.ru.
- ✓ ЭБС «IPR BOOKS» Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/
- ✓ Образовательный портал. URL: http://www.edu.ru.
- ✓ Ассоциация менеджеров России. URL: http:// www.amr.ru.
- ✓ Административно-управленческий портал. URL: http://www.aup.ru/management.
- ✓ Официальный сайт журнала «Управленческое консультирование» URL: https://sziu.ranepa.ru/smi/smi-instituta/zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.
- ✓ Официальный сайт журнала «Вестник управления» URL: http://vestnik.uapa.ru.
- ✓ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». URL: www.finpress.ru.
- ✓ Журнал «Управление персоналом». URL: www.top-personal.ru.

✓ Журнал «Управление развитием персонала». URL: www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml.

✓ Журнал «Управление человеческим потенциалом». URL: www.grebennikov.ru/hr_management.phtml.

✓ Научная электронная библиотека. URL: http://www.eLIBRARY.ru.

✓ Психологические тесты он-лайн. URL: http://psyline.retter.ru/tests.php.

✓ Психологический портал. URL: http://psychology.biznet.ru/test.php.

✓ Российская государственная библиотека. URL: http://www.rsl.ru/

✓ Федеральный портал «Российское образование». URL: http://www.edu.ru.

✓ Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент. URL: http://www.ecsocman.edu.ru/

✓ Электронная библиотека MenegerBook.Net. URL: http://menegerbook.net/index.php.

✓ Электронная база учебников и методических материалов на сайте информационной системы «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL: http://window.edu.ru/

✓ Электронная гуманитарная библиотека. URL: http://www.gumfak.ru/

✓ Электронный журнал по менеджменту. URL: http://www.ts-ru.com.

✓ Энциклопедия управления персоналом «Управление человеческими ресурсами». Учебные материалы. URL: www.dps.smrtlc.ru/Ogl_uch_ mat.htm.

✓ HR-менеджмент. URL: www.hrm.ru.

✓ HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: http://www.hrliga.com.

✓ HR-портал. URL: http://www.hr-portal.ru.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.