Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 Управление командой проекта
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки)

Государственное управление социально-экономическим развитием
(наименование образовательной программы)

Очная и заочная
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Марошина Наталья Юрьевна, к.психол.н., доцент кафедры менеджмента, факультета экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.психол.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, факультета экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины «Управление командой проекта» одобрена на заседании кафедры менеджмента, факультета экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Протокол от № 01 от «29» августа 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

4

H
Y

5
6
8
12

H
Y

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 24

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 29

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 34

34

H

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина «Управление командой проекта» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
ФГОС ВО 01-3046 от 29.03.2021	УК - 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК- 3.1	Владеет приемами командообразования	УК-3.1 З-1 **Знает** теоретические основы командообразования и разработки командных стратегий УК-3.1 У-1. **Умеет** подбирать команду проекта, в том числе с использованием дистанционных платформ
Управление проектом социального воздействия. 40.257 Специалист по управлению проектами социального воздействия, мониторингу, контролю и оценке социальн	ПК-1	Способен управлять проектом социального воздействия	ПК-1.3	Управляет командой проекта социального воздействия	ПК-1.3 З-1. **Знает** основы проектного управления ПК-1.3 З-2. **Знает** основы организации работы в режиме многозадачности ПК-1.3 У-1. **Умеет п**одбирать команду проекта, в том числе с использованием дистанционных платформ ПК-1.3 У-2. **Умеет** Мотивировать команду проекта социального воздействия на достижение целевых показателей проекта социального воздействия

ых эффектов деятельности организаций, рег. номер 1725					

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины «Управление командой проекта» составляет 3 ЗЕТ, 108 академических часа на контактную работу по очной форме обучения отводится 32 ч.: 10ч– лекции, 22 ч– практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 67 ч., 9ч. - контроль; по заочной форме обучения отводится 12 ч.: 4 ч– лекции, 8 ч – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 96 ч..

Дисциплина «Управление командой проекта» изучается на 1 курсе в 2 семестре магистрами очной и заочной форм обучения. Изучение дисциплины опирается на знания, умения и навыки, полученные в результате изучения дисциплин «Деловые коммуникации в профессиональной сфере», «Личная эффективность руководителя», «Управление в социальной сфере». Дисциплина «Управление командой проекта» предшествует учебной (научно-исследовательской) практике.

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Понятие командообразования	16	2			4								10	Опрос, Тестирование
Тема 2.	Команда как единица управления в бизнесе	16				4								12	Опрос, Практическое задание
Тема 3.	Мотивация в команде	18	2			4								12	Опрос, Практическое задание
Тема 4.	Психологическая совместимость	18	2			4								12	Опрос, Практическое задание

	и сплоченность команды													
Тема 5.	Формирование навыков командной работы	14	2			2							10	Опрос, Практическое задание
Тема 6.	Технологии командной работы	17	2			4							11	Опрос, Практическое задание
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет с оценкой
Итого		**108**	**10**			**22**				**9**			**67**	

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и (или) разделов**		**Объем дисциплины, ак.час**											**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
		ВСЕГО	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**									**Самостоятельная работа**		
			Период теоретического обучения						**Период промежуточной аттестации (сессия)**					
			Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**		**ИК**	**КСР**	**КЭ**	**Кат тэк**	**Контроль**	**СРкр**	**СРэк**	**СР**
			Л	**ВЛ**	**ЛР**	**ПЗ**								

Тема 1.	Понятие командообразования	18	2										16	Опрос, Тестирование
Тема 2.	Команда как единица управления в бизнесе	18				2							16	Опрос, Практическое задание
Тема 3.	Мотивация в команде	18				2							16	Опрос, Практическое задание
Тема 4.	Психологическая совместимость и сплоченность команды	18				2							16	Опрос, Практическое задание
Тема 5.	Формирование навыков командной работы	18	2										16	Опрос, Практическое задание
Тема 6.	Технологии командной работы	18				2							16	Опрос, Практическое задание
Промежуточная аттестация														Зачет с оценкой
Итого		**108**	**4**			**8**							**96**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).
ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1 Понятие командообразования.

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

Тема 2 Команда как единица управления в бизнесе

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

Тема 3 Мотивация в команде.

Понятие мотивации. Группы ученых по типу мотивации. Теория А. Маслоу. Теория групповой мотивации В. Зигерта. Теория потребностей К. Альдерфера. Мотивационная модель Ф. Герцберга. Модель справедливости С. Адамса. Теория мотивации достижения успехов Д. Мак Клелланда и Д. Аткинсона. Мотивация различных ролей в команде.

Тема 4 Психологическая совместимость и сплоченность команды

Стадии развития бизнеса: seed, startap, early stage, exit. Стадии управления командой: знакомство, бурление, врабатывание, работа, изменения. Особенности деятельности руководителя, атмосфера и характеристика коммуникация на различных стадиях.

Тема 5 Формирование навыков командной работы

Инструменты управления командой. Ключевые аспекты успешной деятельности руководителя команды. Умение опознавать «предупреждающие сигналы». Изменение роли руководителя команды и его обязанностей. Изменение личного поведения.

Тема 6 Технологии командной работы

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

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Управление командой проекта» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов.

ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины «Управление командой проекта» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, практическое задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Понятие командообразования

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

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

Эффективная команда	**Рабочая группа**	**Псевдокоманда**

Табл. 2. Различия между традиционным и командным менеджментом

Традиционный менеджмент	Командный менеджмент

2. Вопросы для усного опроса.

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

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

Тема 2. Команда как единица управления в бизнесе

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

2. Вопросы для подготовки к коллоквиуму

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

3. Письменная работы: дайте характеристику следующим командным ролям:

Вариант 1: руководитель, мотиватор, снабженец, вдохновитель

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

Тема 3. Мотивация в команде.

1. Опрос (темы):

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

2. Тренинговые упражнения:

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

Для проведения игры нужно выучить три фигуры. Внимание показываю.

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

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

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

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

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

3. Тест

1. Принцип «People chemistry» является важнейшей характеристикой при:

а) формировании и развитии коллектива

б) формировании команды

в) формировании рабочей группы

2. Костяк коллектива в высокотехнологичных организациях состоит из:

а) научных работников

б) административного аппекса

в) менеджеров высшего звена

3. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является:

а) работоспособность

б) высокая мотивация

в) наличие синергетического эффекта

4. Объединение, у которого нет необходимости в синергетическом эффекте называется:

а) рабочей группой

б) псевдокомандой

в) реальной командой

5. Группа, у которой имеется необходимость в повышении эффективности совместной деятельности, но ее участники не проявляют интереса к общей деятельности называется:

а) рабочей группой

б) псевдокомандой

в) реальной командой

6. Группа, которая пробует повысить эффективность совместного труда, но которой не хватает понимания общих целей и способов работы называется

а) потенциальной командой

б) псевдокомандой

в) реальной командой

7. Небольшое количество людей со взаимодополняющими навыками, которые преданны общей цели, называются:

а) потенциальной командой

б) реальной командой

в) высокоэффективной командой

8. Группа людей, члены которой обладают высокой степенью ответственности и обязательностью это:

а) реальная команда

б) высокоэффективная команда

в) потенциальная команда

9. Для решения какого типа заданий необходимо формировать команду:

а) простых, имеющих понятную техническую природу

б) обычные, с умеренной степенью неопределенности

в) с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами

10. В организациях необходимо формировать команду:

а) всегда

б) в зависимости от сферы деятельности организации

в) в зависимости от специфики задач

Тема 4. Психологическая совместимость и сплоченность команды

1. Опрос (темы):

1. Целенаправленные или самопроектируемые команды.
2. Самоорганизующаяся рабочая команда.
3. Размер команды.
4. Срок совместной работы команды.
5. Патологии команд.
6. Анализ факторов, влияющих на сплоченность команды.
7. Развитие команды и командная культура

2. Деловая игра. ***«Катастрофа в Уральских горах»***

В игре участвует вся группа.

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

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

Успели вытащить из самолета:

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

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

Тема 5. Формирование навыков командной работы

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

2. Тест

1. К основным игрокам команды относятся:

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

б) основатель бизнеса, инвестор, руководитель, критик

в) инвестор, эксперт (научный деятель), аналитик

2. Критические факторы для работы команды:

а) приказы и распоряжения работодателя

б) ясность цели и согласия относительно них

в) заработная плата и вознаграждение

3. Модель менеджерских команд включает в себя :

а) 4 командные роли
б) 5 командных ролей
в) 8 командных ролей

4. Ошибкой при формировании команды является:

а) подбор похожих людей (сходных ролей) с разными ценностями
б) подбор людей с похожими ценностями и разными командными ролями
в) психологически несовместимых людей

5. Участник команды бывает эффективным одновременно, если выполняет:

а) 1-2 командные роли
б) 3-5 командных ролей
в) 3 – командных ролей

6. Оптимальная численность игроков в команде:

а) 3-5 человек
б) 6-8 человек
в) 10-12 человек

7. К стадиям развития бизнеса относятся:

а) посевная, стартап, ранний рост, расширение, выход из бизнеса
б) знакомство, бурление, врабатывание, работа, изменения
в) знакомство, стартап, рост, работа, выход из бизнеса

3. Тренинговые упражнения на аргументацию и принятие решений

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

2. **Упражнение «Портье»**

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

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

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

Тема 6. Технологии командной работы

1. Опрос (темы):

1. Срок совместной работы команды.
2. Развитие навыков построения команды.
3. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами
4. Качество коммуникаций как важнейшая компонента мотивации команды
5. Управление конфликтами в команде.
6. Развитие команды и удержание ключевых специалистов.
7. Управление ожиданиями.

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

3. Тренинговые упражнения.

1. БЕЗ КОМАНДИРА

Цели:

а) изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;

б) развить умение и готовность принимать ответственность на себя

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

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

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

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

2. ДЕСЯТЬ ФАКТОВ О НАС.

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

Материала: листы формата А4, карандаши.

Время: 10-15 минут.

Ход игры:

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

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

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

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

3. ДА ЗДРАВСТВУЕТ ПОЗИТИВ

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

Материалы: листы бумаги и карандаши

Время: 10-20 минут

Ход игры:

1. Участники получают листочки по количеству членов группы.

2. Каждый пишет на листочке имя другого участника и то, чем он особенно восхищается в этом человеке. На следующем листочке – имя следующего и так далее для каждого.

3. Листочки раздаются и зачитываются. Идет обсуждение.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения

дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1

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

Цель. Закрепить понимание соответствия между мотивами и стимулами организационного поведения.

Задание.

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

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

Таблица «Соответствие мотивов и стимулов»

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

10		
11		
12		

2. Этапы развития группы

Цель.

Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

Задание.

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

Таблица. Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

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

2. Нормы поведения

Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения. Задание.

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

Таблица. Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм

1. Качество — главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

4. Поведение руководителя группы»

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

Цель.

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

Задание.

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

Таблица. Ситуации, характеризующие поведение руководителя

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

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

КТ №2 Тест по дисциплине

1. Принцип «People chemistry» является важнейшей характеристикой при:

а) формировании и развитии коллектива

б) формировании команды

в) формировании рабочей группы

2. Костяк коллектива в высокотехнологичных организациях состоит из:

а) научных работников

б) административного аппекса

в) менеджеров высшего звена

3. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является:

а) работоспособность

б) высокая мотивация

в) наличие синергетического эффекта

4. Объединение, у которого нет необходимости в синергетическом эффекте называется:

а) рабочей группой

б) псевдокомандой

в) реальной командой

5. Группа, у которой имеется необходимость в повышении эффективности совместной деятельности, но ее участники не проявляют интереса к общей деятельности называется:

а) рабочей группой

б) псевдокомандой

в) реальной командой

6. Группа, которая пробует повысить эффективность совместного труда, но которой не хватает понимания общих целей и способов работы называется

а) потенциальной командой

б) псевдокомандой

в) реальной командой

7. Небольшое количество людей со взаимодополняющими навыками, которые преданны общей цели, называются:

а) потенциальной командой

б) реальной командой

в) высокоэффективной командой

8. Группа людей, члены которой обладают высокой степенью ответственности и обязательностью это:

а) реальная команда

б) высокоэффективная команда

в) потенциальная команда

9. Для решения какого типа заданий необходимо формировать команду:

а) простых, имеющих понятную техническую природу

б) обычные, с умеренной степенью неопределенности

в) с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами

10. В организациях необходимо формировать команду:

а) всегда

б) в зависимости от сферы деятельности организации

в) в зависимости от специфики задач

11. К основным игрокам команды относятся:

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

б) основатель бизнеса, инвестор, руководитель, критик

в) инвестор, эксперт (научный деятель), аналитик

12. Критические факторы для работы команды:

а) приказы и распоряжения работодателя

б) ясность цели и согласия относительно них

в) заработная плата и вознаграждение

13. Модель менеджерских команд включает в себя :

а) 4 командные роли

б) 5 командных ролей

в) 8 командных ролей

14. Ошибкой при формировании команды является:

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

б) подбор людей с похожими ценностями и разными командными ролями

в) психологически несовместимых людей

15. Участник команды бывает эффективным одновременно, если выполняет:

а) 1-2 командные роли

б) 3-5 командных ролей

в) 3 – командных ролей

16. Оптимальная численность игроков в команде:

а) 3-5 человек

б) 6-8 человек

в) 10-12 человек

17. К стадиям развития бизнеса относятся:

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

б) знакомство, бурление, врабатывание, работа, изменения

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

18. К циклам развития команды относиться:

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

б**) знакомство, бурление, врабатывание, работа, изменения**

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

19. Проведение научно-исследовательских работ и маркетинговых исследований осуществляется на стадии:

а) раннего роста

б) стартапа

в) посевной

20. Реализованная бизнес-идея, первые образцы продукции, попытки продаж – это стадия:

а) раннего роста

б) стартапа

в) посевной

20. Создание производства, выпуск и продажа продукции – это стадия

а) раннего роста

б) стартапа

в) посевной

21. Занятие определенной позиции на рынке, получение стабильной прибыли, расширение производства – это стадия

а) раннего роста

б) расширения

в) выхода

22. Появления внутри коллектива микрогрупп, актива, четкое распределение ролей – это цикл развития:

а) знакомство

б) бурление

в) врабатывание

23. Эффективное достижение целей, сыгранность команды, доверие со стороны руководителя – это цикл развития

а) работы

б) бурление

в) врабатывание

24. К инструментам управления командой относятся:

а) совещания, переговоры, стандарты в работе, корпоративные праздники и ритуалы

б) материальное вознаграждения, похвала, медицинское страхование

в) наделение ответственностью, поощрения и наказания

25. Значимыми факторами мотивации команды являются:

а) доверие, исполнение обязательств, реализация миссии, компоненты нематериальной мотивации

б) контроль начало и окончания работ, продолжительность рабочего дня.

в) измерение и контроль объема работы.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	**Описание критерия**	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Не требуется

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в устной форме по вопросам. Необходимо дать ответ, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы по дисциплине

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

34. Роль руководителя в процессе роста компании.

Практико-ориентированное задание

1. Структура управленческой команды. Впишите недостающие элементы:



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

Эффективная команда	Рабочая группа	Псевдокоманда

1. Неформальная, комфортная атмосфера. (ЭК)
2. Атмосфенра отражает скуку и безразличие.(ПК)
3. Люди увлечены и заинтересованы процессом работы. (ЭК)
4. Задачи ясны, просты и четко распределены.(РГ)
5. Проводится много дисскусий.(ЭК)
6. Цели и задачи ставятся и контролируются руководителем (РГ)
7. Задачи и цели понимаются и принимаются всеми (ЭК)
8. Четко выражена иерархическая структура и субординация (РГ).
9. Несколько человек доминируют в процессе лисскусии (ПК)
10. Группа не избегает конфликтов (ЭК).
11. Узкая специализация, квалификация и распределение работы (РГ).
12.Люди не слушают друг друга (ПК).
13. Доминирование одной микрогруппы над другой (ПК).
14. Личностные чувства скрываются (ПК)
15. Группа избегает дисскусий (ПК).

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

НАПРИМЕР: Как Вы поведете себя, если окожитесь вовлеченным в конылик с коллегами?

4. Инструменты управления командой. Заполните таблицу.

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

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

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

6. Роль лидера (руководителя) на разных этапах развития компании №1. Что необходимо изменить руководителю в системе управления при наличии следующих сигналов:

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

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

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

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

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

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

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

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

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

1. Сформировать предложения по созданию команды в виде алгоритма (не менее 5 шагов).

2. Прописать список мероприятий, которые можно провести в компании для развития командности, для разных категорий сотрудников.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

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

Задания на самостоятельную работу студентов по темам

Тема 1. Понятие командообразования

Подготовить доклады с презентациями:

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

Тема 2. **Команда как единица управления в бизнесе**

Изучить структуру команды, основных игроков и их цели.

Подготовить доклады с презентациями:

1. Типы команд в организации.
2. Команды, управляемые менеджером и самоуправляемые команды.
3. Целенаправленные или самопроектируемые команды.

Тема 3. Мотивация в команде.

Изучить группы ученых по типам мотивации. Разобрать модели групповой мотивации: В. Зигерта, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, С. Адамса, Д. МакКлеланди и Д. Аткинсона.

Тема 4. Психологическая совместимость и сплоченность команды

Разобрать классическую структуру постадийного развития бизнеса и циклы развития команды.

Подготовить доклады с презентациями

1. Самоорганизующаяся рабочая команда.
2. Размер команды.
3. Срок совместной работы команды.

Тема 5. Формирование навыков командной работы

Изучить технология управление конфликтами в команде.

Подготовить доклады с презентациями

1. Развитие навыков построения команды.
2. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами

Тема 6. Технологии командной работы

Изучить сигналы перехода на следующий этап развития бизнеса и изменения в деятельности и личности руководителя.

Подготовить доклады с презентациями:

1. Принципы формирования команд, причины их распада.
2. Процессы и этапы командообразования. Правильный подбор состава.
3. Патологии команд.
4. Анализ факторов, влияющих на сплоченность команды.
5. Развитие команды и командная культура

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные	30-39

практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам дисциплины; решение задач;

–опрос

- наблюдение

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- контрольная работа (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение тестовых заданий на семинаре (60 минут);

- решение практико-ориентированных задач на семинаре (20-30 минут)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Защита практических работ производится студентом по мере их выполнения в соответствии с расписанием занятий и установленным преподавателем планом -графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический (информационно-статистический)), использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами экономики и общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Итоговый контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации –практические работы, творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Рекомендации по выполнению практических заданий

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

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

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

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

Подготовка к лекциям.

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

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

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

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

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

Подготовка к практическим занятиям

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

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

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

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

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

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

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

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

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

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

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

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

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

сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

пользоваться реферативными и справочными материалами;

контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

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

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

8.1. Основная литература

1. Будович, Л. С. Принципы и особенности командообразование: учебно-методическое пособие / Л. С. Будович, О. Ю. Николаева, Ю. В. Старцева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2022.

— 101 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/265832.
2. Социально-психологические основы командной работы и саморазвития: учебное пособие / составители Р. Р. Исхакова, Н. И. Юртаева. — Казань: Издательство КНИТУ, 2022. — 240 с. — ISBN 978-5-7882-3141-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/129162/details.
3. Управление работой проектных команд: учебное пособие для вузов / А. А. Степанов, М. В. Савина, М. В. Рыбин [и др.] ; под редакцией А. А. Степанова. — Москва: Дашков и К, 2024. — 122 с. — ISBN 978-5-394-05889-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/142935/details.

8.2. Дополнительная литература

1. Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. — Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2021. — 138 с. — ISBN 978-5-9275-3925-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/247058.
2. Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 (дата обращения: 24.06.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.
3. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. Изд-во «Аспект Пресс», 2008. – 320 с.
4. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для магистратуры: [16+] / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Прометей, 2019. – 219 с. : ил..
5. Крючева, Я. В. Командообразование в стартапах: учебное пособие / Я. В. Крючева, Н. В. Узлова, Т. А. Николенко. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2024. — 112 с. — ISBN 978-5-9961-3371-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/149445/details.
6. Командообразование в организации : учебное пособие : [16+] / Р. М. Богданова, В. Ю. Боев, О. Д. Ермоленко [и др.] ; под ред. В. Ю. Боева ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. – 512 с. : ил.
7. Ленсиони П. Пять пороков команды.Электрон. текстовые данные.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.— 177 с.
8. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 238 с. — ISBN 978-5-394-04302-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/107793/details.
9. Надточий, Ю. Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва: Дашков и К, 2022. — 108 с. — ISBN 978-5-394-04656-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/120715/details.
10. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 86 с. — ISBN 978-5-

394-04301-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/107792/details.
11. Лапыгин, Ю. Н. Построение команды: учебное пособие: [16+] / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал). – Владимир: РАНХиГС, Владимирский филиал, 2020. – 199 с. : ил., табл..
12. .Результативная проектная команда: количественный подход к формированию / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Институт отраслевого менеджмента. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 172 с. : схем., ил., табл..
13. Социально-психологические основы командной работы и саморазвития: учебное пособие : [16+] / сост. Р. Р. Исхакова, Н. И. Юртаева; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2022. – 240 с. : ил., табл..
14. Синякин О. Dream Team. Как создать команду мечты. Электрон. текстовые данные.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.— 196 с.
15. Эвангелиста Р. Бизнес победы. Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе. Изд-во «Финансы и статистика», 2005. – 248 с.
16. .Тевлюкова, О. Ю. Лидерство и командное развитие: учебное пособие / О. Ю. Тевлюкова, Е. В. Наумова, Е. В. Комф. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2021. — 200 с. — ISBN 978-5-7014-0989-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR CMAPT: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/126971/details.
17. Управление работой проектных команд: учебное пособие для вузов / А. А. Степанов, М. В. Савина, М. В. Рыбин, Е. В. Потехина ; под ред. А. А. Степанова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 122 с. : ил., табл.
18. Чегринцова, С. В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / С. В. Чегринцова. — Тверь: ТвГУ, 2020. — 115 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/165733.

8.4. Интернет-ресурсы

1. http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere
2. http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php
3.http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/
4.http://psykam.ucoz.com/

9. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный

экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);

- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	• Электронно-библиотечная система Znanium • Электронно-библиотечная система Айбукс • Электронно-библиотечная система Лань • https://lib.ranepa.ru/ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru