

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Владимирский государственный университет**  
**имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**  
**(ВлГУ)**

ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

(Наименование института)



**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор института

Ярьс О.Б.

08 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

(наименование дисциплины)

**направление подготовки / специальность**

38.03.06 «ТОРГОВОЕ ДЕЛО»

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**направленность (профиль) подготовки**

КОММЕРЦИЯ И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

(направленность (профиль) подготовки))

Владимир

2022

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель освоения дисциплины** – изучение и усвоение студентами теоретических основ и практических навыков управления проектными группами, командами и коллективами.

### Задачи:

- изучение теоретических основ формирования и развития команды и командной работы;
- развитие умений управлять динамикой, мотивацией и сплоченностью групп;
- формирование умений применения закономерностей командообразования в практической деятельности; изучение технологии создания команды;
- формирование навыков эффективного взаимодействия в команде и создания благоприятной и конструктивной атмосферы в команде.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Командообразование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по направлению 38.03.06 «Торговое дело».

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Командообразование», соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия	<b>Знает:</b> - ключевые приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия. <b>Умеет:</b> - быстро адаптироваться в новом коллективе.	Тестовые вопросы Практико-ориентированные задания
	УК-3.2. Умеет строить отношения с окружающими людьми, с коллегами	<b>Знает:</b> - основные способы сглаживания конфликтов между участниками проекта; - условия эффективности лидерства руководителя проекта и его команды; - профессионально-важные качества проектного менеджера. <b>Умеет:</b> - сглаживать конфликты, возникающие при взаимодействии людей (коллег), занятых решением конкретной задачи. <b>Владет:</b>	Тестовые вопросы Практико-ориентированные задания Деловая игра

			<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками эффективного взаимодействия с коллегами при решении поставленных задач.</li> </ul>	
	<p>УК-3.3. Владеет практическим опытом участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия</p>		<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы управления командой проекта;</li> <li>- ключевые факторы успешной работы в команде.</li> </ul> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределять роли между участниками проекта;</li> <li>- организовывать работу малых коллективов исполнителей.</li> </ul> <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками командной работы в проектах.</li> </ul>	<p>Тестовые вопросы Практико-ориентированные задания Деловая игра</p>
<p>ПК-12 Готов к участию и реализации проектов в области профессиональной деятельности</p>	<p>ПК-12.2 Выполняет распределение задач между участниками группы и контролирует их выполнение</p>		<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- состав команды проекта;</li> <li>- особенности распределения ролей между участниками проекта.</li> </ul> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределять задачи между участниками проекта в соответствии с их компетенцией.</li> </ul> <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками контроля достижения поставленных целей.</li> </ul>	<p>Тестовые вопросы Практико-ориентированные задания</p>

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов

##### Тематический план форма обучения – очно-заочная (3 г 6 м)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	В форме практической подготовки		
1	Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия	6	1	1	1			6	
2	Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде	6	2	1	1		2	6	
3	Жизненный цикл команд	6	3-4	2	1		2	6	
4	Формирование команды	6	5-6	2	1		2	10	Рейтинг-контроль №1
5	Организация работы в команде	6	7-8	2	1		2	6	
6	Психологические основы командообразования	6	9-10		1		1	6	
7	Развитие команды проекта	6	11-12		1		1	10	Рейтинг-контроль №2
8	Специальные методы и инструменты командообразования	6	13	1	1		2	6	
9	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта	6	14	1	1			6	
10	Руководитель проектной команды. Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации	6	15-16		1			6	
11	Управление конфликтами в проектных командах	6	17	1	1		2	6	
12	Мотивация команды	6	18	1	1		2	10	Рейтинг-контроль №3
Всего за 6 семестр:				12	12		16	84	Зачет
Наличие в дисциплине КП/КР									-
Итого по дисциплине				12	12		16	84	Зачет

## Содержание лекционных занятий по дисциплине

### **Тема 1. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия**

Определение понятий команда и командообразование. Отличие команды от группы людей. Основные функции команды. Основные признаки команды. Критерии успешной команды. Причины неэффективной работы команды. Влияние командного подхода на организацию.

### **Тема 2. Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде**

Участники и члены команды: взаимодействие внутри и вне команды. Роли и функции участников и членов команды. Предъявляемые требования к ним. Распределение ответственности за принятие организационно-управленческих решений. Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс. Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорикаинтуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие.

### **Тема 3. Жизненный цикл команд**

«Формирование» («притирка»), «конфликт» («ближний бой»), «консенсус», «зрелость».

### **Тема 4. Формирование команды**

Инструменты набора команды. Виртуальные команды. Заданные роли команды проекта. Процессные роли команды проекта. Роли в команде по Белбину.

### **Тема 5. Организация работы в команде**

Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами. Различные методы организации командной работы

### **Тема 6. Психологические основы командообразования**

Виды делового общения. Уровни деловых коммуникаций. Составляющие и фазы деловых коммуникаций. Факторы эффективности межличностных деловых коммуникаций. Способы выстраивания делового общения внутри и вне проектной команды.

### **Тема 7. Развитие команды проекта**

Инструменты менеджера для развития команды. Обучение членов команды. Способы и проблемы мотивации в проектах. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.

### **Тема 8. Специальные методы и инструменты командообразования**

Наблюдение и обсуждение. Оценка рабочих характеристик проекта. Журнал вопросов. Навыки межличностного общения. Методы укрепления команды. Принципы работы в команде. Сорасположение как метод обучения и развития.

### **Тема 9. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта**

Критерии эффективно работающей команды. Система оценки командной работы. Инструменты оценки управленческой деятельности.

### **Тема 10. Руководитель проектной команды. Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации**

Личностные особенности руководителя проектом, его социально-демографические характеристики, пол, возраст руководителя как факторы восприятия его подчиненными - членами команды проекта. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.

### **Тема 11. Управление конфликтами в проектных командах**

Блокирующие модели поведения. Работа с конфликтом в команде. Трудности работы в команде. Анализ избранных стратегий поведения в конфликтной ситуации. Проектирование

переговорного процесса.

### **Тема 12. Мотивация команды**

Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития.

## Содержание практических/лабораторных занятий по дисциплине

### **Тема 1. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия**

Критерии классификации команд. Преобразование группы в команду. Принципы организации командной формы работы. «Эффект» команды. Основы для формирования команды – *групповая дискуссия, выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 2. Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде**

Влияние роли на поведенческую модель в команде. Равномерное распределение ролей и последствия его нарушения – *групповая дискуссия, выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 3. Жизненный цикл команд**

Жизненный цикл команд на примере конкретных проектов – *выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 4. Формирование команды**

Типы организационных структур, используемых при формировании команд. Механизмы распределения полномочий внутри команд. Два вида команд: функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия – *выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 5. Организация работы в команде**

Планирование деятельности команды - *деловая игра, выполнение практикоориентированного задания*

### **Тема 6. Психологические основы командообразования**

Качества членов группы, способствующие и препятствующие формированию команды. Тесты на определение этих качеств – *выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 7. Развитие команды проекта**

Подготовка и внедрение нововведений. Психологические аспекты организационных изменений. Организационно-кадровая диагностика. Кадровый резерв развитие. Формирование и позиционирование команды перемен. Управление сопротивлением персонала – *выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 8. Специальные методы и инструменты командообразования**

Управление командными взаимоотношениями. Формальные инструменты управления (регламенты, правила, договоры, процедуры). Неформальные инструменты управления (ритуалы, традиции, общение вне работы) – *выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 9. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта**

Определение уровня развития командной работы. Уровни командной эффективности. – *выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 10. Руководитель проектной команды. Сущность социального лидерства как базового элемента групповой организации**

Влияние различных этапов развития общества на типологии лидерства. Типы Е.С. Богардуса. Типы Ф.С. Бартлетта. Типы С.С. Кичело. Типы Ф. Редла. Типы Дж. В. Гетцель и Е.Г. Губа. Типы В. Белла, Р.Дж. Хилла и С.В. Миллза. Классификация типов лидеров по Парыгину Б.Д. Навыки эмоционального лидерства. Измерение эмоционального лидерства. Установки эмоционального лидерства – *доклады, выполнение практикоориентированного задания.*

### **Тема 11. Управление конфликтами в проектных командах**

Разновидности конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые. Объективная и субъективная составляющие конфликта. Анализ системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с

совместной деятельностью. Игровые, взрывные и лавинообразные конфликты – деловая игра, выполнение практикоориентированного задания.

#### **Тема 12. Мотивация команды**

Методы мотивации команды в инновационных проектах – выполнение практикоориентированного задания.

### **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

#### **5.1. Текущий контроль успеваемости.**

Текущий контроль успеваемости по дисциплине «Командообразование» проводится в форме рейтинг-контроля три раза в семестр. Типовые задания и вопросы для текущего контроля приведены ниже.

#### **Рейтинг-контроль №1**

1. Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решение конкретных задач, в рамках одной организации, это:

- а) группа;
- б) коллектив;
- в) команда;
- г) социум.

2. Членами командной группы руководителя являются:

- а) непосредственные заместители руководителя;
- б) рядовые члены организации;
- в) руководитель предприятия;
- г) помощники руководителя.

3. Объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия, это:

- а) группа;
- б) организация;
- в) команда;
- г) социум.

4. Типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, это:

- а) стиль руководства;
- б) тип власти;
- в) лидерство;
- г) коммуникабельность.

5. Развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе, постоянная забота членов коллектива о его успехах, это:

- а) групповая мораль;
- б) групповые нормы;
- в) групповое поведение;
- г) коллективизм.

#### **Задание 1. Ответьте письменно на следующие вопросы:**

1. Какие условия способствуют формированию команд?
2. Какие стадии зрелости выделяют для коллектива, команды?
3. Какие отличительные признаки присущи команде?
4. Какие функции управления возложены на коллектив, команду?
5. Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.
6. Рассмотрите методы управления командой.

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

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

**Задание 2. Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:**

1. Объясните понятие «деятельность по управлению командой»

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

3. Опишите цель, функции и методы управления командой.

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

5. Опишите основные факторы, оказывающие воздействие на работу команды.

**Задание 3.** Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

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

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

3) Опишите свое видение проблемы.

**Задание 4. Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:**

1. Что Вы понимаете под «подстановкой цели»?

2. Для чего необходимо четко формулировать цели?

3. Что влияет на распределение времени?

4. Сформулируйте свои личные и профессиональные цели

5. Что следует понимать под инвентаризацией целей?

6. Назовите основные этапы формулирования целей?

7. Что такое ситуационный анализ?

8. Перечислите основные характеристики цели.

### **Рейтинг-контроль №2**

1. Небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, это:

- а) команда;
- б) организация;
- в) сословие;
- г) сообщество.

2. Первый эволюционный элемент команды - это:

- а) рабочая группа;
- б) псевдокоманда;
- в) потенциальная команда;
- г) реальная команда.

3. Ресурсы, которыми должны обеспечиваться команды для успешной деятельности, это:

- а) земельные ресурсы;
- б) человеческие ресурсы;
- в) материальные ресурсы;
- г) поддержка со стороны организации.



4. Характеристики команды высшего качества - это:

- а) высокий уровень навыков командной работы;
- б) ответственность каждого за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы;
- в) отсутствие общих целей;
- г) разделение лидерства, ротация ролей;
- д) заинтересованность в личностном росте и успехе друг друга.

5. Процесс, при котором согласие и гармония проявляются в такой степени, что нежелательная информация умышленно игнорируется, это:

- а) групповое единство;
- б) сплоченность;
- в) групповое мышление;
- г) коммуникативность.

**Задание 1. Заполните таблицы характеристик стилей управления**

Таблица 1- Характеристика стилей управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля			
Сильная сторона			
Слабая сторона			

Таблица 2 - Характеристика стилей руководства

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

**Задание 2.**

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

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

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

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

**Задание 3.** Дайте характеристику влияния уровня трудности цели на производительность труда с позиций разных мотивационных теорий. Ответьте на вопрос: есть ли разница в объяснениях отношения между трудностью целей и производительностью труда, предлагаемых: - теорией удовлетворения потребностей (человек стремится в процессе труда, удовлетворить свои потребности); - теорией ожиданий (мотивация и поведение человека в сфере труда зависят от вероятности успеха и ценности получаемой при этом награды); - теорией постановки целей (серьезные сознательные цели приводят к более высоким уровням производительности, если эти цели восприняты личностью). Свой ответ покажите с помощью построения графиков зависимости между уровнем трудности цели и уровнем производительности труда. Сделайте соответствующие выводы по вашим графикам и приведите примеры.

**Задание 4.** Заполните матрицу разделения труда в решении управленческих задач

Таблица 3 - Матрица разделения труда в решении управленческих задач

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

Используемые обозначения:

Р – принимаемые решения;

Рс – согласованные решения;

ГР – готовит решения;

И – дает (собирает) информацию;

В – выполняет;

К – контролирует.

### Рейтинг-контроль №3

1. Представитель командной роли, который следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно, это:
  - а) мыслитель;
  - б) исполнитель;
  - в) доводчик;
  - г) оценщик;
  - д) формирователь;
  - е) председатель.
2. Процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать задачи и достичь целей, это:
  - а) планирование;
  - б) развитие;
  - в) формирование;
  - г) целеполагание.
3. Первоначальный этап планирования деятельности команды - это:
  - а) определение направлений достижения намеченной цели;
  - б) плановая отчетность;
  - в) плановая деятельность;
  - г) целеполагание.
4. Основные компоненты отчетов членов команды - это:
  - а) значимый результат;
  - б) характеристика незавершенных позиций;
  - в) цель;
  - г) задачи.
5. Характеристики команды высшего качества:
  - а) высокий уровень навыков командной работы;
  - б) каждый несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы;
  - в) отсутствие общих целей;
  - г) разделение лидерства, ротация ролей;
  - д) заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга.

#### Задание 1. Ситуация

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

Подсказка: чтобы построить мишень, Вы должны рассмотреть не менее 12 ответов на данную ситуацию. Например, 1- руководителю не хватило организаторских способностей, он их исчерпал в начале; 2 - руководитель зазнался; 3 - руководитель перестал быть лидером; 4- руководитель добился своего; 5 - руководитель потерял единомышленников; 6 - руководитель взял на себя слишком много обязанностей перед вышестоящим руководством; 7- кол-

лектив стал предъявлять к руководителю более высокие требования. Чем раньше и т.д. Ответ, который окажется в центре мишени - правильный.

**Задание 2.** Положительные результаты может принести любая из пяти известных стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако, многие тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обязательствами, сколько, исходя из собственных внутренних побуждений.

23 Заполните таблицу стилей разрешения конфликта. Заполняя таблицу, представьте свое поведение в конфликтной ситуации. Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 – последнее место (ранг). Заполненная таблица 10 даст наглядное представление о том, какой из стилей Вы используете чаще всего, какой лучше всего. Ответьте на вопросы: - Какой стиль чаще всего приносит наилучшие результаты? - Какой стиль наиболее комфортен для Вас? Это может быть один и тот же стиль или разные стили.

Таблица 4 – Определение стилей поведения в конфликте

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

**Задание 3.**

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

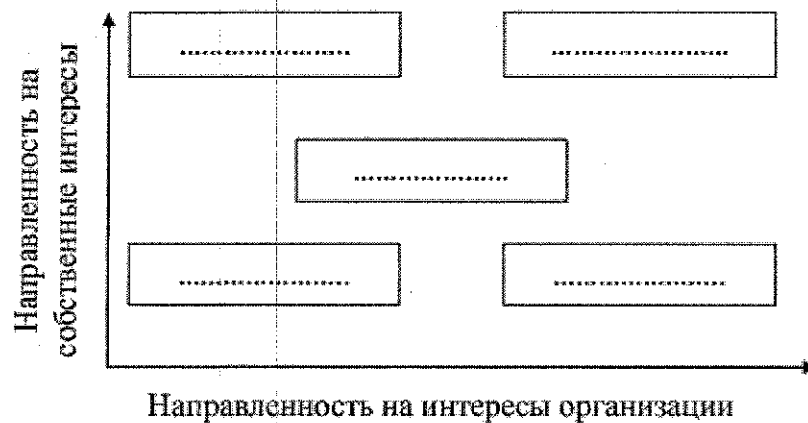


Рисунок 1 – Стили разрешения конфликтов

3. Назовите основные причины конфликтов в организации?

4. Приведите последствия к которым может принести конфликт в организации? Впишите их в соответствующие столбцы в таблице 11.

Таблица 5 – Последствия конфликтов

Функциональные	Дисфункциональные

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

Таблица 6– Программа помощи работникам в выстраивании межличностных отношений и разрешение конфликтов

Мероприятие	Цель	Комплекс работ

#### Задание 4.

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

#### 5.2. Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Командообразование» проводится в форме зачета.

#### Вопросы к зачету

1. Понятие и виды команд.
2. Классификация команд и ее критерии.
3. Команда или коллектив.
4. Основные признаки команды.
5. Основы для формирования команды.
6. Организационно-управленческие, психологические аспекты, системно-аналитические аспекты формирования команды.
7. Эффективная проектная команда и критерии эффективности.
8. Участники и члены команды.
9. Роли и функции участников и членов команды.
10. Основные роли: руководитель команды, управляющий комитет, команда экспертов, ко-

манда проекта, контролер проекта и требования, предъявляемые к ним.

11. Формирование команды.
12. Этапы формирования команды: развитие, обеспечение деятельности, трансформация и расформирование.
13. Особенности создания и функционирования команды.
14. Стадии жизненного цикла команды.
15. Факторы эффективности межличностных деловых коммуникаций.
16. Уровни деловых коммуникаций.
17. Составляющие и фазы деловых коммуникаций.
18. Преобразование группы в команду.
19. Принципы организации командной формы работы.
20. Участники и члены команды: взаимодействие внутри и вне команды.
21. Численный состав команды. «Эффект» команды.
22. Требования к управлению взаимодействием участников.
23. Группа - сплоченная команда – суперкоманда.
24. Трехэтапная модель развития команды
25. Работа с членами команды: тренинг и коучинг.
26. Руководитель и лидер в команде.
27. Теория черт лидерства.
28. Ситуационный подход к лидерству.
29. Теория перцептивной активности последователей.
30. Теория личностного аспекта лидерства. 31. Харизма лидера. 32. Соотношение понятий лидер и лидерство.
33. Влияние различных этапов развития общества на типологии лидерства.
34. Эмоциональное лидерство.
35. Соотношение интеллектуальных и эмоциональных составляющих в деятельности лидера.

#### *Деловая игра «Распределение ролей в команде»*

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

Виды ролей:

1. Лидер (координатор) – признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами группы и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;
2. Идеальный вдохновитель – человек, который подает идеи, касающиеся деятельности, и развития группы в целом (без какой-то) обработки предложенных им идей);
3. Моторчик, двигатель прогресса – человек, который представляет информацию и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения;
4. Плановик – человек, осуществляющий планирование деятельности группы;
5. Генератор – человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему; создает информационную базу для последующего анализа;
6. Слушающий – человек, который, во-первых, является первичным приемщиком идей, поступающих от генератора, с целью повышения отдачи от генератора; во-вторых, слушает задания и пояснения, исходящие из внешней среды, в том числе от преподавателя, во время работы над заданием;
7. Фильтровщик информации – человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее на рассмотрение аналитатору;

8. Анализатор – человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;
9. Оптимизатор – человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и предоставления информации;
10. Писарь – человек, который конспектирует идеи группы;
11. Контролер качества – человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному имиджу группы;
12. Public relations – человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе, с преподавательским составом и другими подгруппами;
13. Image-maker – человек, который формирует стиль подгруппы и следит за постоянным соблюдением принятых принципов;
14. «Ломовая лошадь» - человек, добровольно берущий на себя большую часть выполнения работы;
15. «Козел отпущения» - человек, который, в силу обстоятельств, принимает на себя все обвинения и нападки в случае неудач;
16. Представитель – человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;
17. Математик – человек, использующий различные математические модели и методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно-вычислительную часть.
18. Дешифратор – человек, который формирует законченные идеи в наиболее удобно воспринимаемой форме.

#### *Деловая игра «Договориться о времени проведения совещания»*

Вся группа получает индивидуальные карточки с заданием. Разбившись на несколько групп (в соответствии с номерами на карточках), студенты должны договориться о времени проведения совещания (все члены микро-группы должны прийти к единому мнению), при этом каждый студент имеет цель – набрать как можно больше индивидуальных баллов. Все участники микро-группы играют соответствующие роли, прописанные на карточках, в ходе взаимодействия они должны аргументировать свои позиции, исходя из своей роли. При переходе из группы в группу роли меняются.

#### *Пример ситуационного задания*

«Матрица возможностей»

Инструкция: Вы журналист. Вы едете на машине и останавливаетесь перед оцепленным милицией участком. Подходя видите тело погибшего человека. Идет снег, холодно, все раздражены и следователь не позволяет вам сделать снимки и собрать информацию для репортажа. Ход работы. Используя «Матрицу возможностей», оцените достоинства различных вариантов поведения в конфликте. В первой колонке опишите ваши возможные действия, которые вы гипотетически можете предпринять в русле каждой стратегии. Стремитесь, чтобы вариантов было больше. Во второй колонке напротив каждого варианта вашего поведения опишите вероятный ответ оппонента и последствие реализации данной стратегии. В третьей колонке оцените вероятность каждого исхода, используя 10-ти балльную шкалу. В четвертой колонке оцените, насколько этот исход для вас желателен. 1 балл будет обозначать полную нежелательность, 10 — максимальную привлекательность.

### **5.3. Самостоятельная работа обучающегося предполагает:**

1) выполнение контрольной работы, состоящей из 6 заданий.

Задание 1. Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой.

Задание 2. Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей. Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными? Для этого опишите само-

стоятельно ситуацию и разберите ее. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию. Дайте ответы на следующие вопросы: Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации

Задание 3. Распределение ролей в группе. В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

Задание 4. Представлены пять критериев, по которым нужно будет провести сравнение указанных ролей: 1.результативность; 2. исполнение работы в срок; 3.слаженность работы в группе; 4. оригинальность выполнения работы; 5. перспективность Методом экспертной оценки проранжируйте их по силе воздействия на успешную работу команды (на ваш взгляд). Результаты оформите в виде следующей таблицы.

Задание 5. Используя представленную ниже информацию, определите 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций в организации. Прокомментируйте свой выбор.

Задание 6. Инновационный проект реализуется двумя участниками. Оцените эффективность каждого участника, выберите наиболее эффективного.

Фонд оценочных материалов (ФОМ) для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ
		Наличие в электронном каталоге ЭБС
Основная литература		
Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/479367">https://urait.ru/bcode/479367</a>
Надточий, Ю. Б. Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1081685">https://znanium.com/catalog/product/1081685</a>
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.	2021	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1232157">https://znanium.com/catalog/product/1232157</a>
Дополнительная литература		
Мандель, Б. Р. Психология управления. Модульный курс : учебное пособие для студентов всех уровней обучения / Б. Р. Мандель. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 254 с. - ISBN 978-5-9765-2439-2.	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1149675">https://znanium.com/catalog/product/1149675</a>
Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. -	2021	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1086964">https://znanium.com/catalog/product/1086964</a>



ISBN 978-5-16-016204-1		
Организационная психология : учебник / А. Б. Леонова, Т. Ю. Базаров, М. М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А. Б. Леоновой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 429 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006052-1	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1079718">https://znanium.com/catalog/product/1079718</a>

## 6.2. Периодические издания

1. Менеджмент в России и за рубежом\*
2. Проблемы теории и практики управления \*

\* – литература из фонда библиотеки ВлГУ

Современная торговля

Управление магазином

## 6.3. Интернет-ресурсы

1. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (инсталлированный ресурс ВлГУ)
2. <http://library.vlsu.ru/> – сайт научной библиотеки ВлГУ
3. <https://minpromtorg.gov.ru/> - Министерство промышленности и торговли Российской Федерации
4. <http://ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
5. <http://www.scopus.com/> – библиографическая и реферативная база данных научных публикаций Scopus
6. [webofscience.com](http://webofscience.com) – база данных международных индексов научного цитирования Web of Science

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий практического/лабораторного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы: аудитории, оснащенные мульти-медиа оборудованием, компьютерные классы с доступом в интернет, аудитории без специального оборудования.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения:

пакет MS-Office

Microsoft Windows

7-Zip

AcrobatReader

СПС «Консультант Плюс» (инсталлированный ресурс ВлГУ)

Примечание.

В соответствии с нормативно-правовыми актами для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости тестирование может быть проведено только в письменной или устной форме, а также могут быть использованы другие материалы контроля качества знаний, предусмотренные рабочей программой дисциплины.

Рабочую программу составил с.и. преп. каф. Кит Тобиен ЕАА  
(ФИО, должность, подпись) Тобиен ЕАА

Рецензент  
(представитель работодателя) Руководитель отдела персонала ООО «Гиперглобус»



О.В.Истратова  
(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Коммерции и гостеприимства»

Протокол № 1 от 29.08.22 года

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент О.Б.Ярьс  
(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.06 «Торговое дело»

Протокол № 1 от 30.08.22 года

Председатель комиссии к.п.н., доцент М.В.Краснова  
(ФИО, должность, подпись)