

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 19.08.2024 14:30:01

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института магистратуры

Иванова Е.А.

«03» июня 2024г.

**Рабочая программа дисциплины  
Бизнес-ориентирование и командное взаимодействие**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.11 "Бизнес-администрирование"

Для набора 2024 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА Экономика региона, отраслей и предприятий****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	15 2/6			
Неделя				
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	48	48	48	48
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 26.03.2024 протокол № 13.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Миронова О.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Боев В.Ю.

Методическим советом направления: д.э.н., проф., Джуха В.М.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цель:приобретение навыков самостоятельно ориентироваться в реальных ситуациях бизнес-процессов, а также организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**УК-3:Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

методики командообразования; общие формы и методы бизнес ориентирования и организации деятельности команды, основные теории лидерства и стили руководства (соотнесено с индикатором УК - 3.1).

**Уметь:**

формулировать задачи членам команды с учетом возможностей их личностного, образовательного и профессионального роста, разрабатывать командную стратегию, применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели (соотнесено с индикатором УК- 3.2).

**Владеть:**

разработки плана межличностных, групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; методами организации и управления командной работой (соотнесено с индикатором УК- 3.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАНИЕ КАК ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

№	Наименование темы / Вид занятия	Семе стр	Часов	Компетен- ции	Литература
1.1	Новые форматы мироустройства и задачи формирования гибких навыков в условиях современных вызовов Модели SPOD-,VUCA- и BANI- мира и ответ на современные вызовы. Формирование гибких навыков как ответ на современные вызовы / Лек /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
1.2	Бизнес-ориентирование и бизнес-процессы.Ориентация на бизнес-процессы как важнейшая тенденция современной экономики. Бизнес -ориентирование как ориентация на бизнес-процессы. Описание и моделирование бизнес-процессов. Бизнес - процессы и проектная деятельность. Владение процессами.Методика анализа и оптимизации бизнес-процессов. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов. / Лек /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
1.3	Новые форматы мироустройства и задачи формирования гибких навыков в условиях современных вызовов Модели SPOD-,VUCA- и BANI- мира и ответ на современные вызовы. Формирование гибких навыков как ответ на современные вызовы / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
1.4	Бизнес-ориентирование и бизнес-процессы.Ориентация на бизнес-процессы как важнейшая тенденция современной экономики. Бизнес -ориентирование как ориентация на бизнес-процессы. Описание и моделирование бизнес-процессов. Бизнес - процессы и проектная деятельность. Владение процессами.Методика анализа и оптимизации бизнес-процессов. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов. / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
1.5	Стили руководства в бизнес-ориентировании. Понятие стиля руководства. Основные стили руководства. Одномерные стили руководства. Многомерные стили руководства. Управление методом делегирования полномочий. Пять максимально неэффективных стилей руководства	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1

	/ Пр /				
1.6	Развитие талантов сотрудников как фактор повышения эффективности бизнес-процессов. Изменения во внешней среде и процесс развития сотрудников. Как слушать и слышать сотрудника. Компетентностное развитие сотрудников. Будущая роль и карьера / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
<b>Раздел 2. КОМАНДА ПРОЦЕССА И КОМАНДНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Команды процесса как основа культуры эффективности. Особенности командного взаимодействия. Понятие команды процесса и правила ее создания. Проектная команда в бизнес-ориентировании / Лек /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.2	Глава 8. Эффективность команды и ее участников. Эффективная команда: понятие и критерии эффективности. Этапы формирования команды. Командные роли по М.Р. Белбину: как сформировать эффективную рабочую команду. Как стать эффективным командным игроком / Лек /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.3	Корпоративная культура и процессный подход. Корпоративная культура: понятие, цели, элементы. Типы корпоративных культур. Формирование корпоративной культуры. / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.4	Организация и управление командной работой. Тип управления в зависимости от типа команды. Карта развития команды. Практики для преодоления пороков команды: общие рекомендации. Модель «Шесть шляп мышления», креативная стратегия Диснея и церемония ретроспективы Agile в управлении командной работой / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.5	Технологии обратной связи в командном взаимодействии. Понятие обратной связи и ее значение для командного взаимодействия. Алгоритмы предоставления обратной связи. Возможные барьеры обратной связи. Способы запроса обратной связи. Письменная обратная связь. / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.6	Наставничество и коучинг. Истинное наставничество, его сущность. Важнейшие инструменты наставничества. Организация работы в наставничестве. Специфические особенности наставничества. Коучинг и коучинговый подход руководителя. Развивающая беседа в коучинговом подходе. Коучинговый подход и развитие эмоционального интеллекта. Самосознание и самоконтроль. Методы коучинга. Активное слушание в коучинговом подходе. / Пр /	3	2	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.7	Подготовка рефератов в LibreOffice. Перечень тем рефератов представлен в Приложении 1 к РПД. / Ср /	3	48	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1
2.8	/ Зачёт /	3	0	УК-3	Л1.3, Л1.4, Л1.1, Л1.2, Л2.2, Л2.3, Л2.1

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
---------	----------	-------------------	----------

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Чегринцова, С. В.	Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие	Тверь: Тверской государственный университет, 2020	<a href="https://www.iprbookshop.ru/111565.html">https://www.iprbookshop.ru/111565.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Боев В. Ю.	Командообразование в организации: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2022	62
Л1.3	Захарова Т. И.	Организационное поведение: учебно-методический комплекс	Москва: Евразийский открытый институт, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90823">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90823</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Сафонова, Н. М.	Лидерство и командообразование: учебное пособие	Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/73541.html">https://www.iprbookshop.ru/73541.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Масалова, Ю. А.	Организационное поведение: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2020	<a href="https://www.iprbookshop.ru/106151.html">https://www.iprbookshop.ru/106151.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Басенко, В. П., Дианова, В. А.	Теория организации и организационное поведение: учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «менеджмент» (программа «общий и стратегический менеджмент»)	Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="https://www.iprbookshop.ru/78043.html">https://www.iprbookshop.ru/78043.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495044">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495044</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "Консультант +"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

База данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) <https://wciom.ru/database/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы;

- стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор;
-------------

- экран / интерактивная доска.
--------------------------------

<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
---

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.
--

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине  
«Бизнес ориентирование и командное взаимодействие»**

**1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**1.1 Критерии оценивания компетенций:**

2. ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<i>УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i>			
<b>З</b> методики командообразования; общие формы и методы бизнес ориентирования и организации деятельности команды, основные теории лидерства и стили руководства	Дает ответы на вопросы теста, коллоквиума, отвечает на вопросы к зачету, пишет реферат	Дана развернутая характеристика команды, выявлены отличия командной работы от групповой, ланы верные ответы на вопросы теста, изучены основные теории лидерства, выделены характерные черты различных стилей руководства.	<i>Тесты (1-20) Реферат (1-21) Вопросы к зачету (1-50)</i>
<b>У</b> формулировать задачи членам команды с учетом возможностей их личностного, образовательного и профессионального роста, разрабатывать командную стратегию, применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели	Разрабатывает командную стратегию и организует работу коллектива при решении кейса и в деловой игре	Проведен анализ поколенческих, личностных, психологических особенностей членов команды, их деловых качеств; в соответствии с этим распределены роли между участниками команды	<i>Кейс-задачи (1-5) Деловая игра (1-4) Игровые задания (1-5) Индивидуальное задание</i>
<b>В</b> навыками разработки плана межличностных, групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; методами организации и управления командной работой	Решает кейс-задачи, принимает активное участие в деловой игре	Самостоятельно осуществляет разработку стратегии командной работы	<i>Кейс-задачи (1-5) Деловая игра (1-4) Игровые задания (13) Индивидуальное задание</i>

**1.2 Шкалы оценивания:**

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 50-100 баллов - зачет;

- 0-49 баллов - незачет.

## **2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к зачету**

1. Новые форматы мироустройства и задачи формирования гибких навыков в условиях современных вызовов
2. Модели SPOD-, VUCA- и BANI- мира и ответ на современные вызовы
3. Формирование гибких навыков как ответ на современные вызовы
4. Бизнес-ориентирование и бизнес-процессы
5. Ориентация на бизнес-процессы как важнейшая тенденция современной экономики
6. Бизнес-ориентирование как ориентация на бизнес-процессы
7. Описание и моделирование бизнес-процессов
8. Бизнес - процессы и проектная деятельность
9. Владение процессами
10. Методика анализа и оптимизации бизнес-процессов
11. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов
12. Стили руководства в бизнес-ориентировании
13. Понятие стиля руководства. Основные стили руководства
14. Одномерные стили руководства
15. Многомерные стили руководства
- 4.4. Управление методом делегирования полномочий
16. Пять максимально неэффективных стилей руководства
17. Развитие талантов сотрудников как фактор повышения эффективности бизнес-процессов
18. Изменения во внешней среде и процесс развития сотрудников
19. Как слушать и слышать сотрудника
20. Компетентностное развитие сотрудников
21. Будущая роль и карьера
22. Команды процесса как основа культуры эффективности
23. Особенности командного взаимодействия.
24. Понятие команды процесса и правила ее создания
25. Проектная команда в бизнес-ориентировании
26. Корпоративная культура и процессный подход
- 7.1. Корпоративная культура: понятие, цели, элементы
27. Типы корпоративных культур
28. Формирование корпоративной культуры
29. Эффективность команды и ее участников
30. Эффективная команда: понятие и критерии эффективности
31. Этапы формирования команды
32. Командные роли по Р. Белбину
33. Организация и управление командной работой
34. Тип управления в зависимости от типа команды
35. Карта развития команды
36. Практики для преодоления пороков команды: общие рекомендации
37. Модель «Шесть шляп мышления», креативная стратегия Диснея и церемония



- ретроспективы Agile в управлении командой
38. Технологии обратной связи в командном взаимодействии
  39. Что такое обратная связь и почему она важна?
  40. Алгоритмы предоставления обратной связи
  41. Возможные барьеры обратной связи
  42. Запрос обратной связи
  43. Письменная обратная связь
  44. Наставничество, понятие, сущность. Важнейшие инструменты наставничества
  45. Организация работы в наставничестве
  46. Коучинг и коучинговый подход руководителя
  47. Развивающая беседа в коучинговом подходе
  48. Коучинговый подход и развитие эмоционального интеллекта. Самосознание и самоконтроль
  49. Методы коучинга
  50. Активное слушание в коучинговом подходе

*Зачетное задание включает вопрос из представленного списка и ситуационное задание из подраздела «Кейс-задачи»*

#### **Критерии оценивания**

- 50 -100 баллов (зачет) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

#### **Тесты**

**Вопрос 1** Мир непостоянный, неопределенный, сложный и неоднозначный - это:

1. SPOD - мир;
2. VUCA - мир;
3. BANI - мир.

**Вопрос 2.** Применение в управлении компаниями цикла Шухарта-Дминга эффективно в условиях:

1. SPOD - мира;
2. VUCA - мира;
3. BANI - мира.

**Вопрос 3.** Гибкие навыки являются:

1. личностными;
2. нарабатываемыми;
3. личностными и нарабатываемыми.

**Вопрос 4.** Ответственность как гибкий навык представляет собой:

1. умение смотреть на развитие событий в перспективе;
2. надежность, дисциплину, добросовестность, подотчетность;
3. умение принимать быстрые и эффективные решения.

**Вопрос 5.** Основными чертами «тощей» ресурсосберегающей организационной структуры являются:

1. широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
2. сокращение количества уровней принятия решения;
3. сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
4. повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
5. автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов;
6. все вышеперечисленное;
7. ничего из перечисленного.

**Вопрос 6** Бизнес-процессы, ориентированные на производство продукции или оказание услуг, представляющих ценность для клиента, и, обеспечивающих получение дохода для предприятия, называются:

1. основными;
2. поддерживающими или обеспечивающими;
3. бизнес-процессами развития.

**Вопрос 7.** Для того чтобы выжить и преуспеть в современной глобализованной экономике, компаниям самых разных размеров и форм собственности необходимо все более активно использовать «внешние» идеи и подходы, а не замыкаться на внутренних НИОКР. Это подход:

1. Джамаиса Кассио;
2. Генри Чесборо;
3. Дона Дебелака.

**Вопрос 8.** Сколько структурных блоков включает шаблон бизнес-модели Стива Бланка, описывающий все основные бизнес-процессы компании:

1. 9;
2. 7;
3. 12.

**Вопрос 9.** Для стиля руководства, ориентированного на задачи, характерны:

1. порицание за плохую работу;
2. поддержание хороших отношений между руководителем и подчиненными;
3. максимальное использование рабочего времени каждого сотрудника;
4. обсуждение с сотрудниками проблем и текущих задач компании.

**Вопрос 10.** «Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно» это один из постулатов:

1. теории X;
2. теории Y;
3. теории Z ;
4. теории поколений

**Вопрос 11.** Команда –это

1. небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели
2. небольшая группа людей, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия для достижения поставленных целей
3. небольшая группа людей, объединенных дружескими интересами, увлечениями, приятным общением

**Вопрос 12** Для какого стиля руководства характерно взаимодействие, при котором формируется доверие и взаимопонимание между начальником и подчиненным

1. авторитарный;
2. демократический
3. либеральный

**Вопрос 13** Психологический феномен оправдывающихся ожиданий и лежит в основе

1. эффекта Пигмалиона;
2. эффекта Микеланджело
3. эффекта Ливингстона

**Вопрос 14 .** Развитие талантов сотрудников предполагает:

1. стремление улучшить навыки сотрудника во всех сферах деятельности, которой занимается команда;
2. развитие слабых сторон сотрудника;
3. развитие на основе сильных сторон сотрудника.

**Вопрос 15.** Общая цель зачастую осознается и может быть легко воспроизведена, но мышление остается на уровне персональных задач. Такая ситуация характерна для:

1. группы;
2. команды;
3. коллектива

**Вопрос 16.** Минимальное количество участников команды составляет:

1. 3 человека;
2. 4 человека;
3. 2 человека.

**Вопрос 17.** Поведение или убеждения членов группы изменяются в результате реального или воображаемого давления группы – это проявление:

1. эффекта качественного состава группы;
2. «огруппления» мышления;
3. конформизма

**Вопрос 18.** Что НЕ относится к этапам жизненного цикла команды:

1. «формы»;
2. «штормы»;
3. «торможение»;
4. «рекорды».

**Вопрос 19.** Согласно М. Белбину, командный игрок, изучающий возможности и налаживающий контакты, которые, как он считает, могут на каком-то этапе оказаться полезными, соответствует роли:

1. генератор идей;
2. аналитик – стратег;
3. исследователь ресурсов.

**Вопрос 20.** Выберите личностное качество, необходимое эффективному командному игроку;

1. амбициозность;
2. индивидуализм
3. скромность;
4. замкнутость.

**Критерии оценки:**

Максимум 5 баллов. За выполненный тест студент может получить от 0 до 5 баллов.

5 баллов выставляется, если студент ответил правильно на 84-100% заданий теста;

4 балла, если студент ответил правильно на 67-83 % заданий;

3 балла, если студент ответил правильно на 50-66% заданий;

2 балла, если студент ответил правильно на 20-49% заданий;

0-1 балл, если студент ответил правильно на 0-19% заданий

## Деловая (ролевая) игра

### Игровое упражнение 1 «Создание имиджа команды»

Имидж, миф команды — это разумная необходимость в условиях социальной коммуникации. Имидж необходим команде для привлечения клиентов и укрепления взаимоотношений с партнерами. Дело в том, что люди воспринимают только лишь ту часть работы команды, которая обращена к ним. Людям совершенно не обязательно знать всё о команде. Но та грань команды, которая взаимодействует с внешним миром, должна быть ему понятной.

Создание имиджа предполагает ясное представление о *«конъюнктуре социальных образов»*, зная которую, можно сделать об- раз команды наиболее привлекательным.

*Задания для создания имиджа команды*

1. Собрать информацию о модных тенденциях в обществе и определить «конъюнктуру социальных образов».

Это задание можно поручить всем членам команды заранее (за 2 недели до групповой дискуссии). Для организации групповой дискуссии Вы можете использовать технологию создания общего терминологического поля.

2. Собрать информацию о «конъюнктуре социальных образов» «целевой аудитории» команды: партнеры, смежники, клиенты.

Это задание также дается членам команды за неделю до дискуссии. Для организации обсуждения используется технология создания общего терминологического поля.

3. Продумать и сформулировать миссию команды и соотнести ее с «конъюнктурой социальных образов» «целевой аудитории».

Цель задания: найти идею, связывающую миссию команды с «конъюнктурой социальных образов» «целевой аудитории». Эта идея станет основой для имиджа команды.

4. Продумать элементы новизны в работе команды. Команде предстоит провести «мозговой штурм» и создать «поле идей», отражающее элементы новизны в работе команды. Далее, члены команды должны провести оценку «поля идей» с позиции основной идеи имиджа команды и отобрать те, которые усилят имидж команды.

5. Продумать имидж команды и его «атрибутику».

В процессе групповой дискуссии команда должна придумать фразы-шаблоны, девизы, слоганы, визуальные образы (например, герб) и другие атрибуты для продвижения.

6. Продумать стиль взаимодействия команды с внешними партнерами в контексте сформированного имиджа.

7. Составить план «продвижения» имиджа команды.

Здесь команда обсуждает конкретные мероприятия по самопрезентации.

Главное — в процессе создания имиджа команды помнить, что имидж «работает» тогда, когда он соответствует действительности. Поэтому чрезмерное увлечение имиджем может повлиять на продуктивность команды.

### **Игровое упражнение 2. «Создание герба команды»**

К этому занятию членам команды нужно подготовить различную литературу по геральдике, лист ватмана, цветные карандаши. Спросите у каждого члена команды, какой образ, символ он бы внес в герб команды и почему он выбрал именно это. Обсудите еще раз понимание миссии команды и социально привлекательные образы. Поговорите о форме герба, девизе команды, символизме цвета в гербе.

Важно, чтобы все члены команды приняли в этом посильное участие. Главное — составить эскиз, проект, по которому потом Вы сможете заказать герб профессиональному художнику.

### **Игровое упражнение 3. «Внимательный слушатель»**

Задача этой игры — отработать у членов команды навык внимательного слушания и понимания партнера.

Предложите членам команды разделиться на пары и познакомьте их с условиями игры:

«В паре: один является Рассказчиком, другой — Внимательным Слушателем. Договоритесь между собой, кто из вас будет Рассказчиком, а кто Слушателем. После выполнения задания вы сможете поменяться ролями. Задача Рассказчика — что-либо рассказывать, на любую тему: о новом кинофильме, книге, сортах цветов на участке, о погоде, о политике. Задача Слушателя — внимательно его слушать, стараться не перебивать. Периодически Слушатель кивает головой, говорит «угу», «да-да», «как интересно», «это просто удивительно». Словом, любые короткие фразы, демонстрирующие вашу реакцию и соответствующие тому, о чем рассказывает вам Рассказчик. На это вам отводится 12 минут. После чего Рассказчик замолкает и отдыхает в течение 5 минут, которые нужны Слушателю, чтобы как можно подробнее записать то, что рассказал ему Рассказчик».

Если команда согласна, в процессе игры Вы можете проводить видеосъемку отдельных пар. В этом случае, при обсуждении сначала просматривается все, что говорил. Рассказчик, потом группа узнает то, что записал Слушатель.

Когда «страсти утихнут», попросите команду сесть в круг и начните обсуждение игры. При этом Вы можете задавать членам команды следующие вопросы:

- Легко ли рассказывать, когда вас внимательно слушают?
- Легко ли внимательно слушать?
- Что мешало точно воспроизвести все то, о чем говорил Рассказчик?
- Что необходимо для того, чтобы внимательно слушать?
- Что необходимо для того, чтобы быть услышанным?
- Чему эта игра может научить команду?

Обычно внимательно слушать партнера мешают собственные ассоциации, эмоции, суждения и прочее. Данное упражнение необходимо повторять многократно, пока члены команды не скажут, что им легко слушать и понимать партнера, и не научатся максимально «близко к тексту» передавать то, о чем рассказал партнер.

### **Игровое упражнение 4 «Желающий понять»**

На основании умения слушать партнера можно сформировать навык его понимания. Тот, кто хочет понять другого, постоянно задает себе вопрос: «Что он имеет в виду?». Желание понять, что имеет в виду собеседник, позволяет сформулировать уточняющий вопрос и получить на него ответ.

В начале игрового упражнения Вам необходимо провести для членов Вашей команды *мини-лекцию*, чтобы познакомить их с приемами активного слушания. Содержание мини-лекции может быть следующим.

«Для того чтобы понять суть идей другого, нужно иметь уверенность, что ты правильно его услышал и понял. Здесь нам на помощь приходят техники активного слушания. Давайте с ними познакомимся и потренируемся активно слушать партнера».

#### ***Техника первая — «эхо»***

Она позволит вам лучше запомнить то, что сказал партнер. Чтобы лучше запомнить — нужно просто это повторить! Как эхо. Только в нашем случае, перед тем как повторить высказывание партнера, мы будем использовать короткую вводную фразу:

«Ты сказал...», «Ты говоришь...», «Вы говорите...». А заканчивать повторение фразы партнера можно коротким вопросительным словом: «Так?», или «Это так?», «Я тебя правильно понял?». То есть формула фразы-эхо выглядит следующим образом:

«Вводная фраза (ты говоришь), повторение того, что сказал партнер, короткое вопросительное слово (это так)?»

Эту формулу можно выписать на доске

Ты говоришь, \_\_\_\_\_, я тебя правильно понял? Например:

«Для команды главное — сотрудничество» — «Ты говоришь, что для команды главное — это сотрудничество, я тебя правильно понял?»

#### ***Техника вторая — «поддержка»***

Эта техника незаменима, когда ваш партнер чрезвычайно эмоционален, возбужден, расстроен. Слушая его, вы используете вводные фразы, оказывающие эмоциональную поддержку и

демонстрирующие понимание вами чувств собеседника:

«Я понимаю твои чувства...»

«Как, должно быть, это непросто...»

«Это так прекрасно, что...»

«Да, тебе пришлось нелегко...»

«Я очень рад за тебя...» и другие.

После поддерживающей вводной фразы вы повторяете то, о чем говорил ваш партнер. В этом случае допустимо слегка видоизменять фразу собеседника.

Например:

«Ну, как же так! Они опять ссорятся, каждый пытается доказать, что он прав! Это просто невозможно! Они разрушают командный дух!» — «Как, должно быть, тебе тяжело наблюдать за этими ссорами! Ведь ты болеешь за дух нашей команды!»

### ***Техника третья — «интерпретация»***

Эта техника необходима, когда у вас уже есть гипотеза относительно сути того, о чем говорит ваш партнер. Но вам необходимо проверить свою гипотезу. В этом случае вы используете такие вводные фразы:

«Если я тебя правильно понял, ты хочешь сказать...»

«Правильно ли я понял, ты имеешь в виду...»

«То есть ты хочешь сказать, что...»

В конце вашей гипотезы вы употребляете вопросительное слово, как и в случае с техникой «эхо»: «так ли это?», «это ли ты имел в виду?» и пр. Таким образом, формула интерпретирующего вопроса выглядит так:

«Ты имеешь в виду,.... (гипотеза), правильно ли я тебя понял?» Например:

«Что делать с моими людьми, просто не знаю... Надо придумать что-то такое, чтобы они поняли, что дела лучше делать вместе. А то каждый мнит себя «пупом земли», каждый хочет, чтобы успех принадлежал только ему одному!» — «Если я вас правильно понял, речь идет о сотрудничестве между вашими людьми, о формировании эффективно работающей на общий результат команды, правильно ли я вас понял?»

После мини-лекции выпишите все три техники на доску. Разделив членов своей команды на пары, познакомьте их с правилами игры.

«Один из вас становится Рассказчиком, а второй Активным Слушателем. Задача Рассказчика — познакомить Слушателя с какой-либо своей проблемой или идеей. Например, о том, как улучшить жизнь в команде, семье, государстве; решить важную политическую проблему; усовершенствовать какую-либо технологию и пр. Задача Слушателя — постараться как можно точнее понять смысл идеи Рассказчика. При этом Слушатель может задавать уточняющие вопросы, используя техники активного слушания. На это вам дается 15 минут. После чего Слушатель должен записать то, как он понял существо идей Рассказчика.»

По согласованию с командой, игра одной пары может быть записана на видео и просмотрена всеми перед тем, как послушать гипотезу Слушателя. Это упражнение необходимо проводить многократно, пока члены команды не научатся точно понимать и воспроизводить смысл идей партнеров.

### **Критерии оценки:**

- **10-20 баллов** выставляется студенту, если изложение знаний полное в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателем. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки;

- **0-9 баллов** выставляется студенту, если изложение учебного материала неполное бессистемное. При этом студент допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

## **Кейс-задачи**

### **Кейс 1. «Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает»**

**23 марта 2018 Лори Голер Жанель Гейл Адам Грант**

Стоит завести разговор о карьерных ценностях, как кто-нибудь обязательно вспомнит о пирамиде Маслоу — знаменитой теории известного психолога. Популярная идея Абрахама Маслоу состоит в том, что у всех нас есть иерархия потребностей: когда наши базовые физиологические потребности и потребность в безопасности удовлетворены, мы хотим любви и чувства принадлежности, затем следует самоуважение и престиж и, наконец, самореализация. Но эта пирамида была построена более полувека назад, и недавно психологи пришли к выводу, что она нуждается в обновлении.

Если взглянуть на социологические данные за последние десятилетия, с Маслоу трудно спорить. Когда основные потребности не удовлетворены, сложно думать о чем-то еще. Если на работе вам мало платят, и вы ночами не спите, беспокоясь о выживании, вряд ли вы будете размышлять о самореализации.

Но Маслоу создал свою пирамиду во времена, когда управление персоналом только зарождалось, и многие рабочие места в сфере производственной экономики не отвечали базовым физиологическим потребностям и требованиям безопасности. Сегодня все больше компаний работают в сфере экономики знаний и экономики услуг. Они не просто удовлетворяют базовые потребности, а стремятся удовлетворить каждую потребность сотрудников, обеспечивая такие удобства, как питание и спортивные залы, и соревнуясь за наиболее комфортные рабочие условия (с 1984 по 2011 годы компании, победившие в этой гонке, превзошли своих конкурентов по биржевой прибыли на 2,3–3,8% в год).

В таких условиях вопрос о выживании не стоит. А после того как нижний уровень потребностей пройден, пирамида Маслоу разваливается. Люди не всегда сначала стремятся к любви, а потом — к престижу и достижениям. И они не ждут, пока эти потребности будут удовлетворены, прежде чем начать стремиться к личностному росту и самовыражению.

Если бы Маслоу сегодня создавал свою пирамиду с нуля, пытаясь объяснить, что мотивирует людей к работе, кроме базовых потребностей, как бы она выглядела? На этот вопрос мы попытались ответить у себя в Facebook при поддержке группы специалистов по управлению персоналом на основе анализа данных.

Дважды в год мы проводим опросы наших сотрудников, спрашивая их, что они больше всего ценят в своей работе. Изучив сотни тысяч ответов, мы выделили три большие группы мотиваторов: **карьеру, коллектив и дело.**

**Ценность карьеры** — в работе, обеспечивающей автономию, которая позволяет использовать свои сильные стороны и способствует обучению и развитию. Она лежит в основе внутренней мотивации.

**Ценность коллектива** — в людях и чувстве уважения, заботы и признания. Она движет нашими отношениями и ощущением принадлежности.

**Ценность дела** — в цели: вы верите, что делаете что-то полезное, идентифицируете себя с миссией компании и меняете мир к лучшему. Она — источник гордости.

Эти три группы составляют так называемый психологический контракт — незадокументированные ожидания и обязательства между сотрудниками и работодателями. Когда контракт выполняется, люди полностью отдаются работе. Но когда он нарушается, люди испытывают меньше удовлетворения и преданности. Их вклад становится меньше, а результаты ниже.

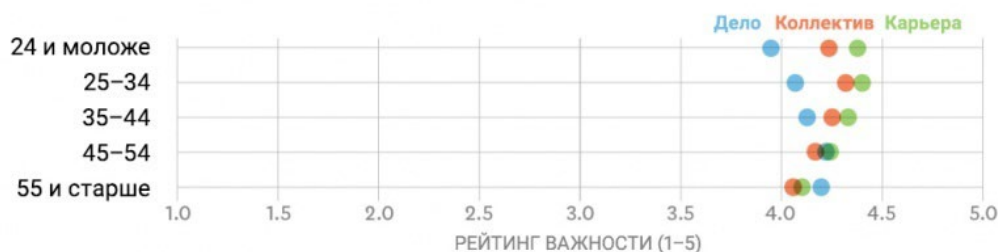
Раньше организации строили всю культуру вокруг только одного аспекта психологического контракта. Можно было нанимать, мотивировать и удерживать людей, обещая отличную карьеру, дружный коллектив или значимое дело. Но, как выяснилось, люди хотят большего. В нашем последнем опросе больше четверти сотрудников Facebook назвали важными все три мотиватора. Им нужна и карьера, и коллектив, и дело. И 90% наших сотрудников указали в качестве важных минимум два из этих трех мотиваторов.

Мы решили выяснить, характерны ли определенные мотиваторы для конкретных людей или мест, и разбили данные на категории. Мы начали с возраста.

Много говорится о том, что поколение миллениалов отличается от всех других, но мы обнаружили, что в разных возрастных группах приоритеты на удивление похожи.

### Мотиваторы по возрастным группам в компании Facebook

Сотрудников старшего возраста несколько больше волнует смысл и цель работы, чем всех остальных (включая миллениалов)



ИСТОЧНИК FACEBOOK

© HBR.ORG

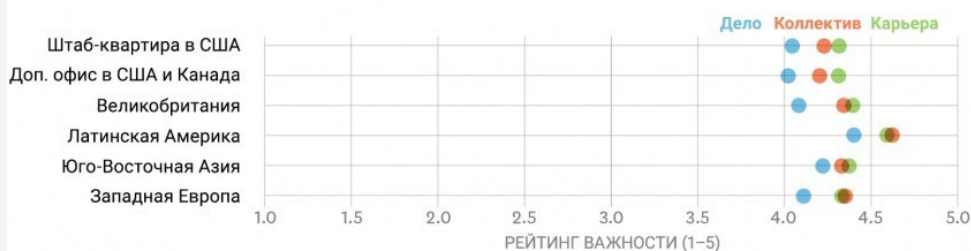
Вопреки распространенному мнению, что миллениалов больше заботит смысл и цель работы, мы увидели, что молодых людей дело волнует немного меньше, а карьера — немного больше, чем их старших коллег. Люди старше 55 лет — единственная группа сотрудников Facebook, для которых дело значит больше, чем карьера и коллектив. Это соответствует данным о том, что в середине жизни люди начинают больше задумываться о пользе для общества и меньше — о собственной успешности.

Но в целом разница между возрастными группами оказалась ничтожной. И это справедливо не только для Facebook. В национальном репрезентативном исследовании американцев разных поколений представители поколения Y, Беби-бумеров и поколения X продемонстрировали одинаковые основные рабочие ценности — и одинаково расставили их в порядке важности. Как мы уже говорили, миллениалы хотят в основном того же, что и все остальные.

Мы также не обнаружили значительных отличий в зависимости от уровня результативности: люди ценят эти три мотиватора, превосходят ли они их ожидания, отвечают или не соответствуют им. Сравнив данные по разным офисам, мы убедились, что карьера, коллектив и дело важны по всему миру.

### Мотиваторы по расположению офисов Facebook

Результаты схожи по всему миру



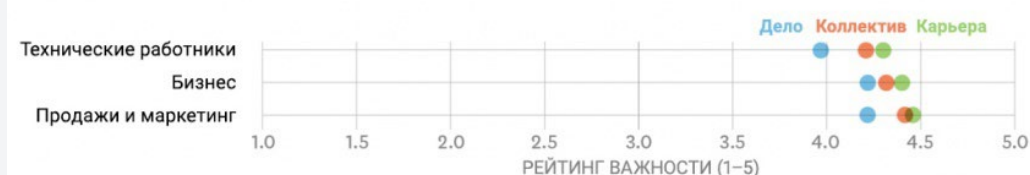
ИСТОЧНИК FACEBOOK

© HBR.ORG

И наконец, мы обратились к профессиям. «Если бы не люди, — писал Курт Воннегут, — мир был бы раем для инженеров». Как показало исследование, это неверно. Нашим инженерам безразличен коллектив, они присвоили этому мотиватору 4,18 балла по шкале от 1 до 5. Как и в случае с возрастом и местом расположения офиса, представители разных профессий считают карьеру, коллектив и дело одинаково важными.

### Мотиваторы по профессиям в Facebook

Разработчиков больше, чем можно было подумать, волнуют отношения с людьми



ИСТОЧНИК FACEBOOK

© HBR.ORG

«Узнать, чего действительно хочет человек, — говорил Маслоу, — это значительное психологическое достижение». Однако наши данные показывают: люди четко знают, чего хотят от работы, и в целом они хотят одного и того же. Когда речь идет об идеальной работе, большинство из нас стремятся к карьере, хорошему коллективу и значимому делу. Это важные мотиваторы, независимо от того, 20 вам лет или 60, работаете вы инженером или сотрудником отдела продаж, в Швеции или Бразилии, Сингапуре или США. Все мы стремимся найти ответы на вопросы «что?», «кто?» и «зачем?».

**Об авторах.** Лори Голер — руководитель отдела кадров в Facebook. Жанель Гейл — руководитель отдела HR-бизнес-партнеров в Facebook. Бринн Харрингтон — глава команды по развитию персонала в Facebook. Адам Грант — профессор Уортонской школы бизнеса, автор книг «Originals» и «Give and Take: A Revolutionary Approach to Success».

### Вопросы

1. Чем обусловлена необходимость обновления пирамиды Маслоу?
2. Как связаны между собой ценности карьеры, коллектива и дела?
3. В чем, на Ваш взгляд, заключается причина того, что рабочие ценности имеют одинаковую важность для представителей трех поколений?
4. Какой Вы представляете себе идеальную работу? Совпадает ли Ваша точка зрения с представлениями об идеальной работе Вашего поколения?

### Кейс 2. Важный родственник.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки — курсы секретаря референта — было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:— ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;

— не ходить на работу, но числиться в отделе;

— освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все

были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятого протеже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

#### *Вопросы и задания*

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?
3. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

### **Стили лидерства и управленческие ситуации**

*Прочтите описания ситуаций и ответьте на вопросы.*

**Кейс 3.** Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

**Кейс 4.** Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

**Кейс 5.** Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу. И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.



Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего высшего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

*Вопросы*

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему.
4. Какие факторы выступали у менеджера в качестве заменителей лидерства?

Кейс 4.

1. Ориентация на производственную задачу. Осознанное дистанцирование от команды.
2. Пример создания ложного авторитета при слабо выраженных лидерских качествах менеджера. Отсутствие способности к установлению коммуникации. Недостаточность профессионального опыта.
3. Поведение неэффективно. У сотрудников сложилось впечатление собственной ненужности.
4. Тип лидера – «Борец-одиночка» плюс попытки создать ложный авторитет.

Кейс 5.

1. Ориентация и на производственную задачу, и на подчиненных. Объективные проблемы плюс недооценка сложности поставленной задачи.
2. Лидеру необходимо было четко определить должностные обязанности и задачу каждого подчиненного, прописать внутренние и внешние коммуникации. В целом менеджер прав в своем стремлении создать некий командный дух путем неформального мероприятия, но в данном случае начинать следовало не с этого.
3. Авторитет среди более возрастных и более опытных специалистов может быть завоеван только высоким профессионализмом, что проверяется в деле. Попытка «заигрывать» с коллективом в данном случае неэффективна.
4. Произошла попытка выступить не в роли формального руководителя лидера, а в роли неформального лидера «Рубаха-парень», что в положении данного менеджера было ошибочным решением.

**Критерии оценки:**

Студенту необходимо решить 2 кейса. Максимальное число баллов – 20, по 10 за каждый из двух кейсов.

**8-10 баллов** ставится, если работа выполнена верно и полностью; в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала).

**4-7 баллов** ставится, если работа выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны (если умение обосновывать рассуждения не являлось специальным объектом проверки); допущена одна ошибка или два-три недочета; выполнено без недочетов не менее 3/4 задания.

**1-3 балла** ставится, если допущены более одной ошибки или более трех недочетов, но студент владеет обязательными умениями по проверяемой теме; без недочетов выполнено не менее половины работы.

**0 баллов** ставится, если допущены существенные ошибки, показавшие, что студент не владеет обязательными умениями по данной теме; правильно выполнено менее половины работы.

**Игровые задания**

Задание 1

Переформулируйте закрытые вопросы в открытые

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
Ты уже пробовал решить этот вопрос?	
Можешь ли ты обсудить этот вопрос с Еленой из «маркетинга»?	
Тебе нравится этот проект?	

Тебе понятен твой новый функционал? Ты понимаешь свою новую роль?	
--	--

### Задание 2

Подготовьте 2-3 открытых вопроса, которые вы сможете задать своему подчиненному во время развивающих бесед о его новой роли. Проанализируйте беседу с подчиненным. Отметьте, какое количество вопросов вы ему задаете? Какие из них открытые? Какие закрытые? Какие были максимально полезны для развития подчиненного?

Бланк для анализа

Общее количество заданных руководителем вопросов	Количество закрытых вопросов	Количество открытых вопросов
Какие вопросы были наиболее полезны для развития подчиненного?  Запишите 1-3		

### Задание 3

Представьте себе, что через час вам предстоит разговор с подчиненным Денисом, которого вы развиваете для новой роли.

У Дениса на следующей неделе должна быть презентация для коллег из другого блока. Он хочет встретиться и обсудить с вами, как лучше подготовиться.

Вы знаете, что предыдущая презентация вызвала много споров и неудовольствия коллег из-за перегруженности информацией.

**Сейчас вам нужно подготовиться к разговору.**

Выберите из списка ниже 2-3 вопроса, которые были бы вам полезны при построении развивающего разговора по модели GROW.

Вопросы для ориентирования модели GROW:

*Цель:*

1. О чем тебе интересно сегодня поговорить?
2. Чего ты хочешь достичь?
3. Если бы имел возможность осуществить любое твое желание – каким бы оно было?
4. Как ты считаешь, насколько оно реалистично?
5. По-твоему, что должно произойти в рамках нашей беседы, чтобы появилось ощущение, что ты провел это время с пользой?
6. Что из того, что происходит в данный момент, ты предпочел бы исключить из обсуждения?
7. Что бы ты хотел изменить по завершению нашей беседы?
8. Каким ты представляешь себе результат нашей беседы?
9. Сумеем ли мы его достичь за имеющееся у нас время?
10. Какой результат ты будешь считать отличным?

*Реальность:*

1. Что происходит (какое у тебя состояние) на текущий момент?
2. Какие у тебя есть причины считать, что это именно так?
3. Когда это случается?
4. Как часто это происходит? Опиши как можно точнее.
5. Какой эффект это оказывает?
6. Какие еще есть факторы, имеющие к этому отношение?
7. Кто еще имеет к этому отношение?
8. Что ты сам думаешь обо всем этом?
9. Что уже сделано на данный момент?
10. Каковы последствия этих действий?

*Возможность:*

1. Что ты сможешь сделать, чтобы изменить ситуацию?
2. Какие у тебя есть альтернативы этому подходу?
3. Расскажи, какие ты видишь возможности для конкретных действий, не анализируя, насколько они осуществимы?
4. Какой подход ты уже применял в подобных обстоятельствах?
5. Кто мог бы помочь в этой ситуации?
6. Были ли у тебя примеры успешного решения подобных задач в прошлом?
7. Какое бы решение принял авторитетный для тебя человек?

8. Хотел бы ты выслушать мои соображения по этому поводу?
9. Каким вариантам ты отдаешь предпочтение?
10. Каковы скрытые преимущества и недостатки этих вариантов?
11. Какие варианты представляют для тебя определенный интерес?
12. Оцени по 10-балльной шкале степень своей личной заинтересованности в каждом из этих вариантов?

13. Какой из них ты хотел бы выбрать для осуществления на практике?

*Намерение:*

1. Что станет твоим первым шагом в выбранном варианте?
2. Каковы будут дальнейшие шаги?
3. Когда конкретно ты их предпримешь?
4. С какими препятствиями ты можешь столкнуться?
5. Как будешь с ними справляться?
6. В какой и чьей еще поддержке ты нуждаешься?
7. Как и когда ты собираешься заручиться такой поддержкой?

### **Критерии оценки:**

Студенту необходимо выполнить три игровых задания. За каждое задание он может набрать от 0 до 5 баллов. Максимально за три задания – 15 баллов.

**5 баллов** ставится, если задание выполнено верно и полностью; в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок.

**4 балла** ставится, если задание выполнено верно, но обоснования шагов решения недостаточны или допущена одна ошибка или незначительный недочет.

**3 балла** ставится, если без недочетов выполнено не менее половины работы.

**1-2 балла** ставится, если допущены существенные ошибки, показавшие, что студент не владеет обязательными умениями по данной теме; правильно выполнено менее половины работы.

**0 баллов** ставится, если студент не приступал к выполнению задания.

### **Темы рефератов**

1. Методы исследования социального взаимодействия в молодежных организациях: классификация и сравнение.
2. Культура организации и субкультура подразделения: природа, свойства, различия.
3. Психологические проблемы межличностного и межгруппового взаимодействия в молодежных коллективах.
4. Нормативная модель командообразования.
5. Концепция командных ролей по Р.М.Белбину.
6. Модель психотипов по Майерс-Бриггс.
7. Психологические особенности урегулирования конфликтов в подразделении.
8. Акторы развития коллективного субъекта профессиональной деятельности.
9. Опасности командного взаимодействия.
10. Кризисы и конфликты в групповом взаимодействии.
11. Проблема критериев профессионализма группы; понятие «профессиональные компетенции» команды.
12. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне её.
13. Структура и функции групповой сессии.
14. Аспекты анализа групповой сессии.
15. Коммуникативные умения специалиста и руководителя и их развитие.
16. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратных связей.
17. Основные признаки малой группы (подразделения).
18. Сходства и различия малой группы и команды.
19. Понятие и составные части доверия как основы социального взаимодействия.
20. Доверие и делегирование полномочий в организации и команде.
21. Сходства и различия тренинга, наставничества и коучинга как методов повышения эффективности командной деятельности.

### **Критерии оценки:**

Студенту необходимо подготовить 3 реферата.

Максимальная оценка – 30 баллов, по 10 баллов за каждый реферат

**8-10 баллов** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема

раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**4-7 баллов** – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**1-3 балла** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

**0 баллов** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или в том случае, если реферат студентом не представлен.

### **Индивидуальное задание**

Студенту необходимо самостоятельно разработать сценарий тренинга, деловой игры или игрового упражнения, направленного на формирование команды и командное взаимодействие, во время которого должны быть достигнуты следующие задачи:

- формирование и усиление общего командного духа путем сплочения группы людей;
- развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;
- осознание себя командой.

При наличии в группе необходимого для тренинга (деловой игры или игрового упражнения) числа участников и непродолжительном времени, необходимом для его проведения (5-10 минут) студент может провести тренинг, деловую игру или игровое упражнение во время практического занятия. При отсутствии должного количества участников студент презентует сценарий и отвечает на вопросы преподавателя и других студентов. Допускается предоставление сценариев онлайн-тренингов с применением цифровых инструментов.

#### **Критерии оценки:**

Максимум 10 баллов.

8-10 баллов ставится, если студенту удалось достигнуть выполнения трех указанных задач.

5-7 баллов – основные требования к заданию выполнены, но нечетко распределены командные роли участников или нет четкого понимания, за что будет отвечать каждый игрок;

2-4 балла – удалось решить лишь одну из трех поставленных задач.

0-1 балл – задание носит несамостоятельный характер (плагиат из интернет-источников) или студент не приступал к выполнению задания.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет проводится по окончании теоретического обучения в соответствии с расписанием в письменном виде. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**Приложение 2**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
«Бизнес ориентирование и командное взаимодействия»**

Методические указания адресованы студентам всех форм обучения.

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются важнейшие аспекты бизнес ориентирования и командного взаимодействия, ориентированные на решение проблемы повышения качества человеческого капитала в условиях постиндустриального общества; основные источники информации по проблемам организации командной работы, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки принятия обоснованных организационно-управленческих решений в области бизнес ориентирования и командной работы.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе практических занятий. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

## **Методические рекомендации по написанию рефератов, требования к оформлению**

Реферат является самостоятельным кратким изложением первичного материала, который подвергается автором реферата глубокому изучению, систематизации и осмыслению. Реферат должен отражать основные идеи реферируемых работ и отношение к ним автора реферата.

Каждым студентом выполняется один реферат по выбранной им теме институционального анализа из списка, размещенного ниже. При этом список литературы, указанный в рабочей программе, является ориентировочным, необходимо найти еще две-три работы ведущих специалистов посвященных данной теме. Использование первоисточников работ ученых, работавших в области тематики реферата, авторов идей (монографии статьи) является обязательным. Прямое использование при написании реферата учебной литературы или обзорных статей о работах и вкладе авторов недопустимо.

Реферат должен быть оформлен в соответствии с требованиями, предъявляемыми для написания курсовых работ.

Содержание работы должно включать:

- 1) введение, в котором ставится цель и задачи написания реферата;
- 2) основную часть, в которой раскрывается цель, и решаются задачи работы (она должна иметь четкую структуру, быть логически последовательной, содержать ссылки на первоисточники информации и раскрывать основные содержательные элементы реферируемых материалов);
- 3) заключение, где подводятся основные итоги написания реферата (особое внимание здесь следует уделить собственной оценке реферируемого материала с отражением его актуальности, современного значения и возможностей применения его идей в современной экономике и своей практической деятельности);
- 4) список использованных источников (от одного до 3-4 первоисточников);
- 5) содержание с расстановкой страниц. Пункт 4 и 5 содержания реферата можно объединить на одной странице. Общий объем реферата должен составлять не менее 8 и не более 10 страниц (включая титульный лист и лист с использованными источниками и содержанием).

В тексте реферата обязательно должны присутствовать ссылки на источники. Любая идея, положение или вывод реферируемого материала, иллюстрируемые или описываемые в реферате должны содержать соответствующую ссылку на первоисточник. При перенесении текста из первоисточника без авторской переработки (цитирование), необходимо по мимо ссылки использовать кавычки.

Заключение должно быть полностью самостоятельной частью работы, прямое перенесение текста других авторов здесь запрещено. Заключение должно содержать:

- а) основные положения и выводы из обзора прочитанных материалов;
- б) взгляды автора реферата на актуальность и значение реферируемого материала для современных экономических отношений.