Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций

УТВЕРЖДАЮ
И.о.декана
/В.В.Печковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНД

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

дисциплина по выбору

Форма обучения: очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Совета Факультета.
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Годы приема на обучение 2024, 2025, 2026

I. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью учебной дисциплины «Формирование и развитие команд» является ознакомить

слушателей с основами теоретических и практических знаний о формировании и развитии проектных команд для бизнес-проектов и стартапов

Задачами дисциплины является:

- дать основы формирования «проектных» команд, способных реализовывать проекты, направленные на развитие бизнеса и стартапов;
- сформировать развитие управленческих и проектных компетенций слушателей для эффективной реализации мероприятий, направленных на проектное управление;
- развить проектное и предпринимательское мышление руководителя и управленческой команды.

В процессе изучения дисциплины студенты должны: получить ясные представления о структуре делового общения и типах коммуникаций в организации, умении выбирать правильные стратегии и формы коммуникаций на различных уровнях организации.

Особое внимание уделяется изучению и осмыслению современных проблем и реальных процессов, характеризующих состояние и уровень развития управления человеческими ресурсами и управления персоналом организации как в масштабе общества в целом, так и в высокотехнологичных предприятиях для обеспечения конкурентоспособности инновационного предприятия на рынке.

II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Формирование и развитие команд» относится к профессиональному блоку вариативной части программы магистратуры.

Успешное освоение дисциплины базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных в процессе усвоения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин бакалавриата, таких как «Организационная культура», «Лидерство», «Организационное поведение», «Планирование карьеры и самоменеджмент» магистратуры.

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы коммуникационного процесса в организации;
- вербальные коммуникации: выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку;
- электронные коммуникации - основы речевой, логической культуры деловых коммуникаций;
- невербальные коммуникации в деловом общении;
- принципы и закономерности проведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонного делового общения;
- основы делового протокола.

Уметь:

- применять полученные навыки для подготовки и проведения деловых переговоров и встреч;
- проводить деловые совещания;
- выступать перед аудиторией с презентацией;
- грамотно вести прием посетителей и телефонные переговоры;
- уметь анализировать деловые встречи и разговор с целью критической оценки своего поведения и учета совершенных ошибок;
- использовать знания в области проведения деловых переговоров для реализации профессиональных навыков.

Владеть:

− современными деловыми коммуникациями на любом уровне управления и уровне делового общения;

- современными навыками информационного обеспечения процессов деловых коммуникаций.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины необходимы для успешного освоения таких дисциплин, как «Управление эффективностью труда» «Управление организационная культурой», «Лидерство», «Организационное поведение», «Эмоциональный интеллект» прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 1 курсе (2 семестр).

III. Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

Универсальные компетенции		
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности;	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знать: − основные методы критического анализа; − методологию системного подхода; Уметь: − выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; − осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; − производить анализ явлений, обрабатывать полученные результатов, делать обоснованные выводы; − определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; Владеть: − технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; − навыками критического анализа; − навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций. − навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.
	УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на	Знать основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации; Уметь:

	основе системного и междисциплинарных подходов.	− разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации; − использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации; Владеть навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.
	УК-1.3. Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.	Знать основные положения использования логико-методологического инструментария; Уметь использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций; Владеть навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.
УК-3. Способен разрабатывать, реализовывать и управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, предусматривать и учитывать проблемные ситуации и риски проекта	УК-3.1. Разрабатывает концепцию проекта, формулирует цель и задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты	Знать: − методы постановки целей и задач проекта; − основные элементы концепции проекта. Уметь: − формулировать цели и задачи проекта; − формулировать и обосновывать концепцию проекта; Владеть: − навыками постановки целей и задач проекта; − навыками разработки концепции проекта.
	УК-3.2. Разрабатывает план реализации проекта, осуществляет его исполнение, выявляет и анализирует риски	Знать: − методы планирования проекта; − структуру жизненного цикла проекта; Уметь: − разрабатывать план реализации проекта; − применять методы планирования проекта; − выявлять и анализировать риски проекта; − организовать и осуществлять исполнение проекта;

		− предусматривать и учитывать проблемные ситуации; Владеть: − методами планирования проекта; − навыками разработки плана проекта; − методами анализа рисков проекта.
	УК-3.3. Осуществляет контроль исполнения проекта на всех этапах его жизненного цикла, корректирует план реализации проекта	Знать: − методы контроля исполнения проекта; Уметь: − контролировать исполнение проекта на всех этапах его жизненного цикла − корректировать план проекта; Владеть: − навыками контроля исполнения проекта;
УК-4. Способен организовывать и осуществлять руководство работой команды (группы), вырабатывая и реализуя командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-4.1. Выбирает актуальную стратегию для эффективного формирования и развития команды (группы);	Знать: − методы управления командой (группой); − стратегии формирования и развития команды (группы); Уметь: − формировать команду (группу); − применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации; − планировать и осуществлять контроль развития команды (группы); Владеть навыками управления командой (группой) для достижения оставленной цели.
	УК-4.2. Планирует и контролирует работу команды (группы) с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; .	Знать: − методы планирования работы команды (группы); − особенности психологии межличностных отношений в команде (группе); Уметь: − планировать и распределять рабочие задачи между членами команды (группы) с учетом их личностных особенностей; − контролировать исполнение работы команды (группы);

		Владеть: − методами планирования командной работы; − методами контроля командной работы.
	УК-4.3. Разрешает конфликты и противоречия в процессе совместной работы на основе учета интересов и личностных особенностей членов команды (группы)	Знать: − природу конфликта и типы конфликтных ситуаций; − методы разрешения конфликтных ситуаций; Уметь: − выявлять и анализировать конфликтную ситуацию; − применять методы разрешения конфликтных ситуаций с учетом интересов и личностных особенностей членов команды (группы); Владеть: − навыками анализа конфликтной ситуации в команде (группе); − навыками разрешения конфликтных ситуаций в команде (группе);
	УК-4.4. Планирует и организует командную работу, распределяет роли и задачи, делегирует полномочия членам команды для достижения поставленной цели	Знать: − особенности планирования и организации командной работы; − командные роли и методы их распределения; − особенности осуществления коммуникаций в команде (группе); Уметь: − планировать работу команды (группы) для достижения поставленной цели; − распределяет роли и задачи между членами команды (группы); Владеть: − навыками планирования командной работы; − навыками организации командной работы и распределения ролей в условиях командного взаимодействия;
ОПК-1. Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой,	**ОПК-1.1. П**рименяет при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой,	**Знать:** основные положения экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права. **Уметь:**

социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	социологической, психологической теорий и права	− применять свои знания в области организации работы персонала предприятия на разных уровнях; − составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал; − выстраивать внутренние коммуникации персонала и применять методы управления межличностными отношениями; − применять знания законодательства в области управления персоналом и его экономического учета. **Владеть:** − разрабатывать предложения о затратах и формировании бюджета на персонал; − навыками организации и управления персоналом; − навыками выстраивания межличностных отношений; − навыками использования законодательства Российской Федерации и существующих требований работодателя в рабочей ситуации.
	ОПК-1.2. Обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	**Знать:** современные методы и инструменты работы с научной информацией, основные методы критического анализа, логику и структуру научного исследования. **Уметь:** − осуществлять поиск и сбор научной информации о потребностях организации в персонале по управлению персоналом и в смежных областях; − уметь использовать основные электронный базы данных научных исследований и авторитетные источники; − анализировать и оценивать передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях; **Владеть** навыками анализа и оценки передовых практик и научной

		информации по управлению персоналом и в смежных областях, оценки и обобщения, обобщения полученных результатов.
ПК-15. Способен направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека.	**ПК-15.1.** Направляет поведение индивидов (группы) и организовывает профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека	**Знать:** − теорию командообразования; − методы управления командой (группой); − стратегии формирования и развития команды (группы); − основы менеджмента; − теорию лидерства; − особенности психологии межличностных отношений в команде (группе); − закономерности становления, социализации, адаптации и развития личности в группе и обществе; − особенности формирования индивидуальной траектории профессионального роста. **Уметь:** − применять современные методы управления командой (группой); − распределять роли и задачи между членами команды (группы); − составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; − применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; − организовывать профессиональное взаимодействие между членами команды (группы); − применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации; − применять технологии развития лидерства и проявлять лидерские качества; **Владеть** навыками организации профессионального взаимодействия в команде (группе).
ПК-16. Способен обеспечивать профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания персонала, заниматься	**ПК-16.1.** Обеспечивает профилактику личной профессиональной деформации и профессионального	**Знать:** − методики психологической и профессиональной адаптации работников; − методы по профилактике личной

профилактикой, предупреждением возникновения и разрешением трудовых конфликтов и споров.	выгорания персонала.	профессиональной деформации, профессиональной усталости, профессионального выгорания; − основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. **Уметь:** − определять группы персонала для профилактики личной деформации и профессионального выгорания персонала; − оценивать профессиональный уровень и эмоциональный статус персонала; − предупреждать и проводить профилактику личной, профессиональной деформации, профессиональной усталости, профессионального выгорания. **Владеть:** − навыками по разработке плана для профилактики личной деформации и профессионального выгорания персонала; − навыками подготовки предложений по разработке и совершенствованию системы для профилактики личной деформации и профессионального выгорания персонала.
СПК-3. Способен осуществить организационное взаимодействие с применением современных информационно-телекоммуникационных технологий, управлять удаленной работой сотрудников.	**СПК-3.1.** Осуществляет организационное взаимодействие с применением современных информационно-телекоммуникационных технологий.	**Знать:** − теорию деловых коммуникаций; − информационно-коммуникационные технологии деловой коммуникации; **Уметь:** − применять информационно-коммуникационные технологии деловой коммуникации в области профессионального взаимодействия с персоналом; − организовать внутреннюю и внешнюю коммуникацию по вопросам управления персоналом; **Владеть** навыками применения информационно-коммуникационных технологий деловой коммуникации для решения профессиональных задач

		в области управления персоналом.
	СПК-3.2. Управляет удаленной работой сотрудников.	**Знать:** − основы менеджмента; − теорию деловых коммуникаций; − методы развития команды проекта; − основы межкультурной и межличностной профессиональной коммуникации; − особенности организации удаленной работы; **Уметь:** − применяет современные информационно-телекоммуникационные технологии в процессе управления удалённой работой сотрудников. − обеспечивать эффективную коммуникацию между сотрудниками; − учитывать этнические и культурные особенности персонала. **Владеть** навыками управления удалённой работой сотрудников с учётом этнических и культурных особенностей.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- методы управления командой (группой);
- стратегии формирования и развития команды (группы);
- теорию командообразования;
- методы управления командой (группой);
- стратегии формирования и развития команды (группы);
- основы менеджмента;
- теорию лидерства;
- особенности психологии межличностных отношений в команде (группе);
- закономерности становления, социализации, адаптации и развития личности в группе и обществе;
- особенности формирования индивидуальной траектории профессионального роста.

Уметь:

- формировать команду (группу);
- применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации;
- планировать и осуществлять контроль развития команды (группы);
- применять современные методы управления командой (группой);
- распределять роли и задачи между членами команды (группы);

- составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала;
- применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры;
- организовывать профессиональное взаимодействие между членами команды (группы);
- применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации;
- применять технологии развития лидерства и проявлять лидерские качества;
- основы проектного менеджмента;
- методы управления командой (группой);
- особенности психологии межличностных отношений в команде (группе);
- стратегии формирования и развития команды (группы);

Владеть:

- навыками управления командой (группой) для достижения оставленной цели
- навыками организации профессионального взаимодействия в команде (группе)

Иметь опыт:

- анализа состояния системы управления персоналом современной организации
- использования навыков и умений практической работы в области управления персоналом для решения актуальных задач управления инновационной деятельностью высокотехнологического предприятия;
- разработки новых методов отбора персонала, выявления потенциальных проблем его развития.

Форма обучения: очная

IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

Текущий контроль проводится на основе посещаемости лекций и семинаров; подготовленности студентов к учебным занятиям, выполнения заданий для самостоятельной работы, активности студентов на семинарах: выступлений, ответов на вопросы, постановки вопросов; участии в учебных дискуссиях, решениях case-study.

Рубежный контроль: контролируемая самостоятельная работа студентов (КСР) и защиты группового проекта программы социологических исследований «Удовлетворенность работников состоянием условий труда в организации».

КСР направлена на определение знаний студентами основных теоретических подходов по дисциплине, знаний теорий мотивации, основ научной организации труда. Форма отчетности – письменная работа.

Выполнение группового проекта предполагает наличие отчета и подготовки мультимедийной презентации. Отчет включает в себя Программу (основные положения структуры программы) и Инструментарий (Анкету социологического опроса).

Итоговая аттестация в 1 семестре – зачет в форме устного опроса.

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Формирование и развитие команд» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объем курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 36 часов – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 28 часа – семинары, 36 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (2 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов
Контактные занятия (всего)	36
В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	28
Лабораторные работы (ЛР)	-
Самостоятельная работа (всего)	36
В том числе:	-
Домашние задания	10
Реферат	8
Подготовка к опросу	6
Подготовка к тестированию	2
Подготовка к контрольной работе	2
Контролируемая самостоятельная работа студентов (КСР)	2
Защита группового проекта	2
Вид промежуточной аттестации **Зачет**	4
Общая трудоемкость (часы) Зачетные единицы	72 2

VI. Структура и содержание дисциплины «Формирование и развитие команд»

Раздел 1. Формирование и развитие команды

Тема 1.1. Команды и группы

История возникновения. Команда и группа. Инструменты сплочения. Принципы отбора людей в команду. Основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды. Этапы развития команды по Такману. Типология проектной команды Проектная команда и ее особенности. Критерии команды проекта. Набор команды проекта. Формирование команды Характеристики проектной команды. Задание 1. Практикум «Выработка основных принципов и организационных аспектов формирования эффективной команды»Творческое задание. Игра. «Подбор команды в проект»

Тема 1.2. Особенности управления командой

Цикл управленческой деятельности. Типы управления в проектных группах. Стили лидерства в проектной команде. Управление по Херши и Бланшару. Стандартный процесс управления командой. Мотивация команды. Формы мониторинга и контроля

Тема 1.3. Проектные команды. Процедура набора команды

Основные подходы формированию команды Принципы отбора людей в команду(целеполагающий (основанный на целях); межличностный; ролевой; проблемно – ориентированный. Набор персонала в команду. Примерный состав команды. Основные характеристики формируемой команды (состав; структура; групповые процессы).Требования к менеджеру проекта (проект-менеджеру).Требования к команде проекта. Основные роли в команде проекта. Тест идентификации роли в команде по Белбину.

Раздел 2. Модели управления командами

Тема 2.1. Модель управления командой 5F по А. Долгову

Модель команды Катценбаха и Смита. Модель Дркслера и Сибберта. Модель 5F по А. Долгову. Постановка Целей, Взаимодействие с внешними стейкхолдерами, Проведение переговоров. Взаимодействие с командой проекта, Коммуникация с командой .

Тема 2.2. Роль Лидера в управление командами

Постановка Целей. Взаимодействие с внешними стейкхолдерами. Проведение переговоров. Взаимодействие с командой проекта. Коммуникация с командой. Мотивация команды. Управление конфликтами. Коучинг команд

Тема 2.3. Командная работа в проекте

Выработка единой ключевой цели для команды. Разделение труда и ответственность. Договоры и регламенты в командах. Представление о командных ролях и принципах их распределения. Сотрудничество и кооперация в команде . Что такое Модель командных ролей по Белбину. Анкета «Моя роль в команде». Как проявляются характеристики командных игроков и одиночек.

Тема 2.4. Мотивация проектной команды.

Плюсы задачного подхода в мотивации. Бюджеты на монетарную мотивацию. Управление системой поощрений. Мотивационная модель отношений с PM. Особенности мотивации в проектной команде. Мотивационные факторы.

Тема 2.5. Управление коммуникациями в проэкте

Выработка командных коммуникационных норм. Коммуникационные компетенции руководителя проекта. Развитие навыков невербальной коммуникации. Проведение эффективных совещаний. Проведение эффективных презентаций. Проведение эффективных проектных переговоров. Развитие навыков межличностных отношений и работы с командой. Управление конфликтами между участниками проекта. Развитие навыков эффективных письменных коммуникаций. Мониторинг коммуникаций в проекте. Коммуникативные типы; матрица БОПИ; постановка задач команде на основании акцентуаций характера; обратная связь по исполнению. Обратная связь исполнителю по технике OMRA.

Раздел 3. Развитие управленческой команды

Тема 3.1. Динамика развития проектной команды

Групповая динамика. Модель Токмана. Модель Дж.Катценбаха и Д. Смита. Авторитет команды. Нормы команды. Сплоченность команды. Распознавание и классификация поведения. Виды разрушительного поведения в команде. «5 пороков команды Патрика Ленсиони».

Тема 3.2. Факторы и модели эффективной команды.

Модель формирования эффективной команды проекта. Технологии создания эффективных команд. Определение уникальности команды, цели её создания. Осознание уникальности всеми членами команды. Взаимодействие команды и внешнего окружения. Технологии командных способов решения проблем. Создание и принятие общекомандного решения. Укрепление внутренних связей команды. Упражнение «Построение команды», разбор кейса от участников

VII. Учебно-тематический план программы повышения квалификации «Формирование и развитие команд»

Содержание программы

Курс рассчитан на лиц с высшим образованием.
Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (72 часа).

№	Тема занятия	**общ. труд.**	**аудиторные**			**СРС**	**Форма текущего контроля**
			всего	Лекции	Семинары		
Раздел 1. Формирование и развитие команды							
1	Тема 1.1. Команды и группы	6	4	1	1	2	Задание Реферат Опрос
2	Тема 1.2. Особенности управления командой	6	4	1	1	2	Задание Реферат Опрос
3	Тема 1.3. Проектные команды. Процедура набора команды	6	4	1	1	2	Задание Реферат Опрос
4	**Раздел 2. Модели управления командами**						
5	Тема 2.1. Модель управления командой 5F по А. Долгову	6	4	1	1	2	Кейсы Тест
6	Тема 2.2. Роль Лидера в управление командами	6	4	1	1	2	Задание Реферат Опрос

7	Тема 2.3.Командная работа в проекте	6	4	1	1	2	Задание Реферат Опрос
8	Тема 2.4.Мотивация проектной команды	6	4	1	1	2	Кейсы Тест
9	Тема 2.5.Управление коммуникациями в проекте	6	4	1	1	2	
	Раздел 3. Развитие команды проекта						
	Тема 3.1. Динамика развития проектной команды	6	4	1	1	2	6
	Тема 3.2.Эффективность команды проекта	6	4	1	1	2	6
12	Промежуточная аттестация	4	40			28	зачет
13	Итого	72					

VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин	
		1	**2**
1.	Кросс-культурный менеджмент	-	+
2.	Лидерство	-	+
3.	Организационное поведение	-	+
4.	Эмоциональный интеллект	+	+

IX. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Формирование и развитие команд» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

А. Образовательные технологии:

- проведение лекционных занятий дискуссионного формата с использованием мультимедийных технологий;
- использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода посредством кейс-технологий;
- применение интерактивных обучающих технологий: групповые дискуссии, круглые столы;
- использование творческих заданий (эссе) и разработка индивидуальных и групповых проектов;
- групповые и индивидуальные проекты, направленные на освоение основных технологий в области управления персоналом высокотехнологичного предприятия;

Б. Научно-исследовательские технологии:

- стимулирование поиска дополнительной информации для подготовки к групповым дискуссиям по темам дисциплины;
- стимулирование работы студентов с материалами периодических изданий; интернет-источников; международных научных электронных баз для поиска информации о современной управленческой практике; новейших направлениях в области социологии труда и предпринимательства.

Методика проведения занятий: курс является интерактивным, практико-ориентированным, предполагает активное включение в лекции дискуссионного формата, выполнение и обсуждения индивидуальных и групповых творческих заданий, мини-дискуссий, разбор кейсов и видео-материалов и т.д.

X. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

1. *Зуб, А. Т.* Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 422 с.
2. Кузнецов О. В., Управление проектами в органах государственной власти : учебное пособие / О. В. Кузнецов, А. В. Иванов ; Финансовая академия при Правительстве РФ, Кафедра государственной службы - М. : Финакадемия, 2013.
3. Мазур И.И. Управление проектами : учебное пособие : допущено М-вом образования и науки Российской Федерации для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М. : Омега-Л, 2013.
4. Управление проектной командой. / А.В. Селюк, С.С. Денисова; Тюм. гос. ун-т. - Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2013. - 216 с..

Дополнительная литература:

1. Бабаскин, С. Я. Инновационный проект. Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие / С.Я. Бабаскин. - М.: Издательский дом "**Дело**" **РАНХиГС**, 2014. - 240 с.
2. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник и практикум / А. И. Балашов [и др.] ; НИУ ВШЭ. - М. : Юрайт, 2016. - 383 с.
3. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы.Забродин Ю., Михайличенко А., Саруханов А., Шапиро В., Ольдерогге Н. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. М.: Изд. «**Дело**» **РАНХиГС**, 2010 г., 576 с.

4. Круглов М.Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью: науч. изд. **М.: "Дело" РАНХиГС**, 2011 – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50997.html
5. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. - М.: Издательский дом "**Дело**" **РАНХиГС,** 2015. - 208 с.
6. Хомкин К.А. Инновационный проект: подготовка для инвестирования : науч. изд. М.: "**Дело**" **РАНХиГС**, 2015 - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50996.html
7. Каллаур Г.Ю., Кузина О.В. Управление проектами. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г. В. Плеханова», 2016. – 130 с.
8. Каппелс, Томас М.Финансово-ориентированное управление проектами: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 383 с.
9. Кемп С. Управление проектами. Без мистики: пер. с англ - М.: Гиппо, 2010. – 372 с.
10. Мазур И. И. Управление Проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2015.
11. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.
12. Полковников А. В. Управление коммуникациями проекта // Статья — http://www.projectmanagement.ru/mup.asp?mupid=22.
13. Процессы управления и участники проекта // Статья. — http://www.pmonline.ru/pm/processes/.
14. Процессы управления проектами // Интернет-портал «ITeam». — Статья. — http ://www. iteam.ru/publications/proj ect/section3 6/article3 3 7/.
15. Разработка и внедрение системы управления проектами в ОАО "Ростелеком" // Статья. —http://www.pmconsult.ru/service/list.html?pageid=13
16. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — М.: Институт Управления Проектами, Project Management Institute, 2004.
17. Троцкий М. Управление проектами / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек; пер. с пол. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 301 с.
18. Фунтов В.Н. Проектный менеджмент в развитии предприятия. «Транспортное дело России». №6, 2008, 26-31.
19. Харпер-Смит П., Дерри С. Управление проектами: пер. с англ.-М.: Инфра-М, 2011.- 240 с.
20. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман ; пер. с англ. А. В. Шаврина. - 6-е изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. - 731 с.
21. Московское отделение Института управления проектами - Project Management Institute PMI – www.pmi.ru.
22. Национальная ассоциация управление проектами «СОВНЕТ» (корпоративный член международной организации управления проектами IPMA) – www.sovnet.ru
23. http://www.pmi.ru – официальный сайт Московского отделения Института управления проектами (США).
24. http://www.pmi.org – официальный сайт Института управления проектами (PMI, США).
25. http://ipma.ch – Международная Ассоциация Управления Проектами (IPMA, Швейцария)
26. Технологии корпоративного управления. Проектное управление. – http://www.iteam.ru/publications/project/Базы данных Института научной информации по общественным наукам Российской Академии наук (ИНИОН РАН). Режим доступа: http://www.inion.ru/
27. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа:

http://www.edulib.ru/

28. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm

29. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ). Режим доступа: http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp

30. Всероссийский институт научной и технической информации. Режим доступа:http://www2.viniti.ru/index.php?option=com_frontpage&Itemid=83

31. Библиографическая база данных «Вся Россия». Режим доступа: http://www.nilc.ru/ Сайт Российского Совета по международным делам. режим доступа: www.russiancouncil.ru (в разделе библиотека: электронные журналы). Режим доступа: http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active_id_10=35#top

32. www.pmprofy.ru – информационный портал профессионала управления проектами;

33. www.iteam.ru – информационный портал;

34. www.pmmagazine.ru – информационно-аналитический журнал;

35. www.pmpractice.ru – Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА»;

36. www.pmexpert.ru - профессиональное управление проектами;

37. www.pmi.ru - Московское отделение Project Management Institute;

38. www.pmsoft.ru - группа компаний ПМСОФТ;

39. project.narod.ru - «Проекты – народу» Персональная страница экономиста;

40. www.cti-technologies.ru – полезная информация для руководителей и предпринимателей;

41. www.pmtoday.ru – управление проектами.

42. Информационно-аналитическое агентство ПРАЙМ. Режим доступа: http://1prime.ru/

43. Информационное агентство «Интерфакс». Режим доступа: http://www.interfax.ru/

44. Информационное агентство «Росбалт». Режим доступа: http://www.rosbalt.ru/

45. Информационное агентство REGNUM. Режим доступа: http://www.regnum.ru/

46. Информационное агентство ИТАР-ТАСС. Режим доступа: http://itar-tass.com/

47. Международное информационное агентство «Россия сегодня». Режим доступа: http://ria.ru/

48. Российская академия наук. Режим доступа: http://www.ras.ru/

49. Росстат (Федеральная служба государственной статистики). Режим доступа: http://www.gks.ru/

50. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. Режим доступа: http://www.ieras.ru/

51. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Режим доступа: http://www.imemo.ru/

Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1.	MS PowerPoint	2,10,11,14,15

Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения

1.Устный опрос (По всем разделам дисциплины)**.** Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

2. Семинар пресс-конференция «Удаленные команды в критических условиях». Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. Студенты находят примеры организаций, использовавших технократический и гуманистический подходы к управлению персоналом (в группах по 3-4 человека). Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечают докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов развертывается творческая дискуссия, итоги которой подводят сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются примеры, найденными другими группами. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

3. Дискуссия «Управление деловыми коммуникациями в команде». На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ учебной литературы»; мнений российских и зарубежных социологов, управленцев студенту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующие вопросы: в чем достоинства коллегиального стиля руководства?

Чем обуславливается применение авторитарного стиля руководства. Как влияет неопределенность факторов внешней и внутренней среды организации на выбор стилей руководства?

Концепция дискуссии: студенты делятся на 2 части: одна половина презентует аргументы «за» позицию использования авторитарного стиля руководства, другая – «против». Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по поставленным вопросам.

4. Кейс: «Формирование этики делового общения: восточная и западная традиции в обществе»

В одной из телевизионных передач[1] 20 сентября 2015 на ведущем канала телевидения России телезрителям предлагалась мысль, что «немотивированные драки и нападения становятся результатом сезонных депрессий». На это утверждение можно было бы и не обращать особого внимание, если бы обсуждение велось в узком кругу без широкого вынесения вопроса на всю страну. Но среди авторов были специалисты из Минздрава России, научного центра психического здоровья РАМН и др.

Суть содержания передачи сводилась к тому, что истоком, причиной агрессии, агрессивного поведения является сами агрессивная природа человека. (*Социально-биологическая парадигма*. – *прим. авт*.) Справедливости ради следует отметить, что авторы материала указывают и на то, что проявление агрессии связано с накоплением факторов, вызывающих неудовлетворенность (*условиями жизнедеятельности*, о чем и говорит *социально-психологическая парадигма – прим. авт*): например, «человек наступил в лужу, потом ему отдавили ногу в общественном транспорте, потом .. накричал на работе начальник». «В результате может пострадать ни в чем не виновный человек»[2].

Вопрос для анализа. Используя теоретические и методические знания, полученные в ходе усвоения вопросов темы «Трудовые конфликты», студенты должны оценить: насколько верно утверждение специалистов из Минздрава России, научного центра психического

[1] «Немотивированные драки и нападения становятся результатом сезонных депрессий». 21.45. Воскресенье, 20 сентября 2015. Раздел: «Новости»

[2] «Немотивированные драки и нападения становятся результатом сезонных депрессий». 21.45. Воскресенье, 20 сентября 2015. Раздел: «Новости».

здоровья РАМН о том, что причиной конфликтов, агрессии, агрессивного поведения является сами агрессивная природа человека?

5. Дискуссия. «Правила аргументации в деловом общении».

Предварительно студенты в ходе самостоятельной работы подбирают статьи, примеры из практики организаций, касающиеся способов урегулирования трудовых конфликтов, вырабатывают и аргументируют свою позицию по поставленному вопросу, а затем в ходе проведения семинара обмениваются точками зрения, критикуют аргументацию друг друга, вырабатывают консолидированную точку зрения по поставленному вопросу.

6. **Задание « Сформировать список эффективных вопросов»:** Используя знания о методах оценке уровня механизации и автоматизации производства, студенты должны провести исследование по теме **«Насколько вы готовы задавать вопросы?»»**

Студенты выступают в роли консультанта. За основу анализа выбирается крупная производственная компания (российская или зарубежная), уже имеющая опыт составления отчетов. Задача студентов проанализировать существующую отчетность, учесть опыт имеющихся стандартов по разработке отчетов и предложить рекомендации по совершенствованию организации и представления отчета. Необходимо учесть: предыдущий опыт, социо-экономическое положение в регионе, приоритетные направления социальной политики, опыт конкурентов. Результат оформляется в виде аналитической справки и мультимедийной презентации.

7. **Задание «Техника слушания. Схема слушания: поддержка, уяснение, комментирование. Пассивное, активное и эмфатическое слушание»**

Студенты выступают в роли консультанта. За основу анализа выбирается крупная компания (российская или зарубежная), уже имеющая опыт составления отчетов о фактах нетрудоспособности работников. Задача студентов проанализировать существующую отчетность, учесть опыт имеющихся стандартов по разработке отчетов и предложить рекомендации по совершенствованию организации учета фактов нетрудоспособности, включаю факты производственного травматизма. Необходимо учесть: предыдущий опыт, социо-экономическое положение в регионе, приоритетные направления социальной политики, опыт конкурентов. Результат оформляется в виде аналитической справки и мультимедийной презентации.

8. **Задание: Социологическое исследование «Удовлетворенность работников состоянием условий труда в организации».**

Студенты выступают в роли исследователей. Задача студентов разработать программу и инструментарий социологического исследования по проекту «Удовлетворенность персонала состоянием условий труда в организации». Результат оформляется в виде анкеты социологического опроса

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения занятий по дисциплине требуется аудитория, оборудованная компьютером и проектором, используемые для демонстрации презентаций, флипчартом и маркерами. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

XI. Фонд оценочных средств

Темы вопросов для зачета:

1. Социометрия как специфический метод социальной психологии.
2. Проблема нарушения коммуникации в ситуации общения.
3. Тренинг креативности как фактор динамики межличностного восприятия.
4. Особенности социальной компетентности детей из неполных семей.
5. Лидерский потенциал и особенности его проявления во взаимоотношениях лидеров и членов малых групп.
6. Трудности межличностного общения.
7. Роль лидера в формировании социально-психологического климата малой группы.
8. Проблема изучения ценностных ориентаций личности в социальной психологии.
9. Этнические стереотипы как фактор межличностного восприятия.
10. Роль СМИ как института социализации на современном этапе развития российского общества.
11. Социально-психологические особенности детей, отвергаемых группой сверстников.
12. Проблема эффективности прикладного исследования в социальной психологии.
13. Социально-психологические свойства личности. Типы личности в социальной психологии.
14. Методы психологического воздействия и их место в социально-психологическом исследовании.
15. Общение как психологический феномен.
16. Динамические процессы в малой группе.
17. Подходы к определению социально-психологической структуры личности в современной отечественной социальной психологии.
18. Понятие социально-психологической адаптации личности в социальной психологии. Сущность и содержание понятий «адаптация», «адаптированность», «уровни адаптированности». Типы адаптивного поведения личности и факторы, их определяющие.
19. Понятие социальной установки. Значение исследований установки в психологической школе Д.Н. Узнадзе для изучения социальных установок.
20. Первичная и вторичная адаптации. Стадии адаптивного процесса.
21. Имидж как социально-психологический процесс. Виды имиджа. Имидж руководителя.
22. Нормы. Ценности. Их роль в жизнедеятельности личности.
23. Ценностные ориентации поколений X Y Z.
24. Понятие нормы в социальной психологии. Виды норм и их характеристика. Нормы и отклонения.
25. Виды отклонений (девиаций). Психологические и социально-психологические причины отклонений.

Вопросы к экзамену

1. Команда и группы
2. Типология команд
3. Инструменты сплочения команд
4. Принципы отбора людей в команду.
5. Основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды.
6. Этапы развития команды по Такману.
7. Типология проектной команды
8. Проектная команда и ее особенности.
9. Критерии команды проекта. Набор команды проекта.
10. Формирование команды

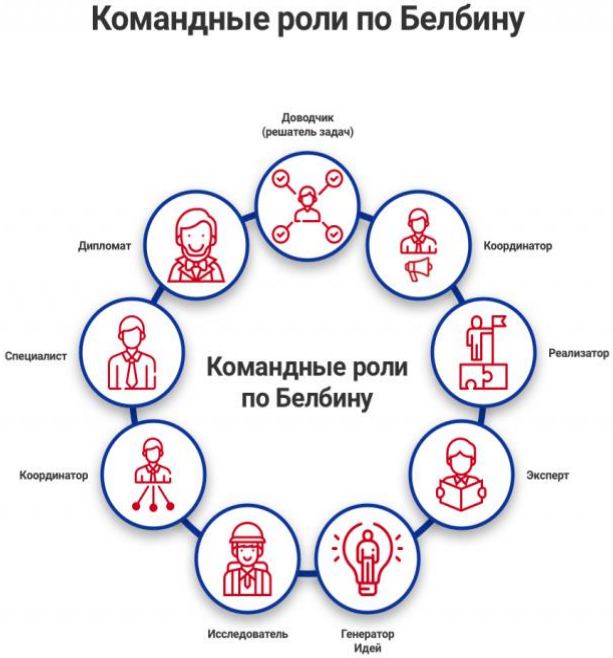
11. Характеристики проектной команды.
12. Особенности управления командой
13. Цикл управленческой деятельности.
14. Типы управления в проектных группах.
15. Стили лидерства в проектной команде.
16. Управление командой по Херши и Бланшару.
17. Стандартный процесс управления командой.
18. Мотивация команды. Формы мониторинга и контроля
19. Проектные команды. Процедура набора команды
20. Основные подходы формированию команды
21. Принципы отбора людей в команду(целеполагающий (основанный на целях); межличностный; ролевой; проблемно – ориентированный.
22. Основные характеристики формируемой команды (состав; структура; групповые процессы).
23. Требования к менеджеру проекта (проект-менеджеру).
24. Требования к команде проекта.
25. Основные роли в команде проекта. Тест идентификации роли в команде по Белбину.
26. Модель управления командой 5F по А. Долгову
27. Модель команды Катценбаха и Смита.
28. Модель Дркслера и Сибберта.
29. Модель команды 5F по А. Долгову.
30. Взаимодействие с командой проекта.
31. Коммуникативная сторона общения. Средства общения.
32. Культурный контекст общения и коммуникативные барьеры.
33. Личность и трудности общения в команде
34. .Ролевое взаимодействие. Манипулятивный и гуманистический стили общения.
35. Психологические особенности больших социальных групп.
36. Большие стихийные группы: толпа, масса, публика. Социальные движения и их место в обществе.
37. Способы группового воздействия: заражение, внушение, подражание.
38. Проблема малой группы: определение, границы, структура. Проблема классификации малых групп.
39. Групповое давление и конформность. Нонконформизм. Формирование групповых норм.
40. Групповая сплочённость и факторы её формирования. Понятие психологической совместимости.
41. Социально-психологический климат малой группы.
42. Принятие группового решения.
43. Лидерство и руководство. Стиль лидерства и руководства. Роль лидера в формировании социально-психологического климата в группе.
44. Теории происхождения лидерства. Основные направления исследования лидерства и руководства в социальной психологии.
45. Развитие малой группы.
46. Проблема коллектива в отечественной социальной психологии.
47. Динамика развития проектной команды
48. Групповая динамика. Модель Токмана.
49. Модель Дж.Катценбаха и Д. Смита.
50. Авторитет команды. Нормы команды. Сплоченность команды. Распознавание и классификация поведения.
51. Виды разрушительного поведения в команде.
52. «5 пороков команды Патрика Ленсиони».
53. .Модель формирования эффективной команды проекта.

54. Технологии создания эффективных команд.
55. Определение уникальности команды, цели её создания.
56. Осознание уникальности всеми членами команды.
57. Взаимодействие команды и внешнего окружения.
58. Технологии командных способов решения проблем. Создание и принятие общекомандного решения.

Тест

Роли в проектных командах по Р. Белбину.

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Реймондом Белбином. В каждой проектной команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 ролей. Иногда добавляют 9 роль – специалиста.



Тест Белбина (диагностика функционально-ролевых позиций)

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, 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. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

1. Что я могу предложить команде:

10		Я думаю, что в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут внести большой вклад в достижение групповых целей
14		Мои личные способности – эффективно доводить дело до самого конца

15		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

2. Что характеризует меня как члена команды:

20		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованны
21		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

3. Когда я работаю с другими над проектом:

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом не оказывая на них сильного давления
31		Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждение
33		От меня всегда можно ожидать чего-то оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

4. Мое отношение и интерес к групповой работе:

40		Я искренне желаю узнать своих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнять любую функцию ради выполнения общего плана
44		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45		Я стремлюсь все, что я делаю доводить до совершенства
46		Я готов использовать контакты вне группы
47		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решения

5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе

53		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55		Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57		Я люблю работать с чем-то, что стимулирует мое воображение

6. Когда задание трудное и незнакомое:

60		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая людей в группе, которые могут взять на себя решение части проблемы
63		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу результатов внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

Таблица результатов тестирования:

	Реализатор	**Координатор**	**Творец**	**Генератор идей**	**Исследователь**	**Эксперт**	**Дипломат**	**Исполнитель**
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63

7	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Характеристика функционально-ролевых позиций по Р. Белбину:

1.Реализатор

Характеристика. *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности, и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностями и компетентности в решении всех важных вопросов.

2.Координатор

Характеристика. Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный, уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

3.Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функциональность. Они обычно становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимее изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

4.Генератор идей

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов.

Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами, сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто из идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

5.Исследователь

Характеристика. *Исследователи* – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами гениальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

6.Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Эта идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются, и, в конце концов, выигрывают.

7.Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль *Дипломатов* состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и, поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того, чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу ни для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

8.Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

9.Специалист

***Характеристика**. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.*

***Функциональность.** Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.*

Таблица1. Описание типов личности по отношению к работе в команде:

ТИП	Характерные личностные качества	Положительные черты	Возможные недостатки
Практик	Консервативность, Обязательность, предсказуемость	Надежный, организаторские способности самодисциплина, трудолюбивый, здравый смысл, умение претворять идеи в жизнь	Отсутствие гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Координатор	Спокойствие, уверенность в себе, зрелость	Хороший руководитель, умеет распределять обязанности в группе, чувство цели, способность мотивировать других без предубеждения	Окружающие могут упрекать в манипулировании, способен перекладывать свою работу на других, не обладает выдающимся интеллектом и творческими способностями
Организатор	Чрезвычайно напряженный, отзывчивый, динамичный	Напряженность в работе и готовность бросить вызов бездеятельности, смелость в преодолении препятствий	Склонность к провокациям, раздражительность, нетерпеливость, может ранить чувства других
Генератор идей	Творчество, индивидуализм, серьезность, неординарность мышления	Одаренность, воображение, интеллект, профессиональные знания	Витает в облаках, игнорирование деталей, слишком поглощен мыслями, чтобы общаться
Исследователь	Экстраверт, наличие энтузиазма, любопытство,	Завязывает новые знакомства, изучает все новое, способность принимать вызов	Теряет интерес к проблеме, как только угаснет первоначальный

	общительность		энтузиазм, излишняя оптимистичность
Аналитик	Рассудительность, отсутствие излишней эмоциональности, предусмотрительность	Хорошая способность Принимать решения, осторожность, практичность	Ограниченная настойчивость, недостаточная воодушевленность, неумение вдохновлять других, чрезмерная критичность
Коллективист	Социально ориентирован, довольно мягкий, эмоциональный, умение слушать и предотвращать конфликты	Способность реагировать на людей и ситуации, восприимчивость и дипломатичность, умение гасить конфликты	Нерешительность в критические моменты, легко поддается чужому влиянию
Исполнитель	Скрупулезный, аккуратный, добросовестный, тревожный	Способность доводить начатое дело до конца, высокая требовательность к себе и другим, соблюдает сроки выполнения работ, умение находить ошибки и упущения	Беспокоится о мелочах, неохотно расстается со своими идеями, плохо справляется с распределением обязанностей, может выискивать недостатки в других

В *таблице 1.* приводится описание характеристик восьми типов личностей согласно их роли в команде, по Белбину. Следует отметить, что впоследствии Белбин добавил к этим типам еще один, который невозможно выявить с помощью проверки самовосприятия. К такому "типу" под названием "специалист" относятся целеустремленные, преданные своему делу люди. "Специалисты" часто обладают редкими качествами, которые могли бы послужить команде, но обычно их интересует лишь какая-либо узкая область, а не вся картина в целом.

Задание 2.

Проведите самоанализ своей ролевой специализации:

1. Обозначьте роли, которые вы выполняете лучше всего (с удовольствием и эффективно)

_____

_____

2. Обозначьте роли, которые вы выполняете на приемлемом уровне качества и без особого напряжения?_____

_____

_____

3. Обозначьте роли, качественное выполнение которых существенно затруднено:

_____

_____

4. Кому на ваш взгляд из членов команды вы можете делегировать выполнение ролей из категории «Выполнение существенно затруднено?_____
_____

5.Обозначьте роли, котрые Вы хотели бы развить?_____

6. Проведите анализ ролевой специализации команды, которую вы хотите развивать? Заполните Таблицу

Члены вашей команды	**Предлагаемые роли (3-4)**	**Роли, которые могут выполнять , почему**	**Роли, которые выполнять не рекомендуется, почему?**

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% Итого:	 5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4) Контролируемая самостоятельная работа студентов (КСР) Защита группового проекта Итого:	10 10 10 5 5 5 45
3.	Зачёт	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	**3 (удовлетворительно)**	**4 (хорошо)**	**5 (отлично)**
< 50	**50-64**	**65-84**	**85-100**

Язык преподавания: русский.

Автор (авторы) программы: Зотова Ирина Васильевна, к.психол. наук, доцент ВШУИ МГУ имени М.В. Ломоносова.

Преподаватель (преподаватели): Зотова Ирина Васильевна, к.психол. наук, доцент ВШУИ МГУ имени М.В. Ломоносова.