

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рябинин Алексей Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.01.2026 16:06:53
Уникальный программный ключ:
f5b92585d87b316237a7e4fb462e752b9baf0402

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ»**
Экономический факультет
Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ
Ректор АНО ВО «Институт
экономики и управления в
промышленности»



Рябинин А.В.
«24» ноября 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КОМАНДНАЯ РАБОТА И ЛИДЕРСТВО»

39.03.03 «Организация работы с молодежью»
(профиль – Государственное управление молодежной политикой)

Квалификация выпускника: бакалавр

Москва, 2025 г.

1. Цели и задачи дисциплины

1.1. Цель дисциплины

Целью дисциплины является формирование у обучающихся представлений о психологических аспектах лидерства, особенностях личностного влияния и управления другими людьми, принципах формирования команды и ее успешное функционирование. Дисциплина позволяет познакомить студентов с технологиями групповой работы, детерминантами мотивации и самомотивации, моделями маневрирования при формировании команд, стратегиями управления и многими другими психологическими приёмами работы с людьми.

Для достижений поставленных целей у студентов должны быть сформированы способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

В практико-ориентированном и тренинговом форматах студенты научатся создавать условия для приобретения навыков управленческой и лидерской эффективности, приобретут опыт командообразования, разовьют свой лидерский потенциал для будущей деятельности.

1.2. Задачи дисциплины

Получить знания об основных теориях и концепциях взаимодействия людей в команде, включая вопросы мотивации и управления конфликтами на основе использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели;

- научить применять на практике различные методы индивидуальной и групповой мотивации для решения командных задач;
- научить распознавать стили поведения людей в различных коммуникативных ситуациях (учебной, деловой, неформальной);
- научить организовывать командное взаимодействие на основе использования стратегии сотрудничества.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 39.03.03 Организация работы с молодежью, и относится к дисциплинам базовой части программы.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

УК-3; УК-6

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт

<p>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>ИУК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций ИУК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия</p>	<p>-аспекты межличностных и групповых коммуникаций командной работы -методы командного взаимодействия</p>	<p>- понимать основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций командной работы -применять методы командного взаимодействия</p>	<p>- в межличностных и групповых коммуникациях командной работы - применения методов командного взаимодействия при командной работе</p>
<p>УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>ИУК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы ИУК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе</p>	<p>- временные ресурсы и ограничения в командной работе и как эффективно использовать эти ресурсы - способы выстраивания персональной траектории лидера непрерывного образования и саморазвития на его основе</p>	<p>-оценивать временные ресурсы и ограничения в командной работе и эффективно использовать эти ресурсы - выстраивать и реализовывать персональную траекторию лидера непрерывного образования и саморазвития на его основе</p>	<p>- адекватно оценивать временные ресурсы и ограничения в командной работе и эффективно использовать эти ресурсы - выстраивания и реализации персональной траектории лидера непрерывного образования и саморазвития на его основе</p>

4. Объем дисциплины, виды учебной работы и содержание дисциплины

4.1. Разделы дисциплины и виды занятий

	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы
--	------------------------------	------------------------------------

№ темы		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Итого ак. часов
Тема 1.	Современные индивидуальные и групповые методы управления группами и командами	4	8	9	21
Тема 2.	Личностная идентификация лидера	5	7	10	22
Тема 3.	Формирование команды	5	7	10	22
Тема 4.	Динамика межличностных конфликтов	5	7	10	22
Тема 5.	Селф-менеджмент лидера	5	7	9	21
	Итого 108ч.	24	36	48	108

4.2. Тематический план изучения дисциплины

Тема 1. Современные индивидуальные и групповые методы управления группами и командами

Задачи развития управленческих навыков. Команда как объект и субъект деятельности. Современные социально-психологические техники воздействия в условиях управления людьми. Методы и приёмы развития управленческих навыков. Личность лидера и социальная среда. Задачи управления собой и окружением. Основные виды коммуникативных тренингов для развития управленческих навыков. Инструменты выявления и развития лидерского потенциала. Имплементация лидерского потенциала управления командой. Техника чартрайтинга.

Тема 2. Личностная идентификация лидера

Лидерство в управлении людьми. Технологии определения лидерского потенциала. Психологические модели типологии лидеров. Стили лидерства в осуществлении коммуникаций различного уровня сложности. Личностные психотипы и прогноз успешности в переговорах. Мотивация и успех в командной работе. Диагностика мотивации избегания неудач и мотивации стремления к успеху. Технологии самомотивации. Харизма и власть лидера. Источники власти лидера. Вербальные и невербальные стратегии влияния в управлении людьми и командами. Манипулятивное воздействие в специфических условиях коммуникации. Личность манипулятора. Психологические аспекты принятия решений и их связь с личностью лидера. Диагностика Soft и Hard-компетенций лидера.

Тема 3. Формирование команды

Технология создания команды. Структура команды. Технология распределения групповых ролей с помощью психодиагностических методик.

Мотивация и ценности участников команды. Разработка компетентностного профиля участников команды. Тренинги командообразования. Сущность командообразования в процессе управления людьми. Методы и технологии оценки командной работы на различных этапах реализации проекта. Конформизм и неконформизм в работе управленца. Групповой и персональный коучинг. Технология поэтапной работы с командой. Феномены групповой работы. Социальная ингибция и фасилитация. Техники фасилитации и инструменты работы с группой. Технологии мозгового штурма.

Тема 4. Динамика межличностных конфликтов

Психологический анализ конфликтов в организациях. Диагностика стиля поведения лидера в конфликте. Стили управления и сценарии поведения в условиях конфликта интересов. Технологии управления собой и окружением в условиях возникновения конфликтных ситуаций. Принципы, условия и основные способы конструктивного разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Особенности переговоров при конфликте.

Тема 5. Селф-менеджмент лидера

Инструменты селф-менеджмента. Я-концепция лидера и самооценка компетенций. Исследование базовых коммуникативных умений. Вербальные и невербальные стратегии влияния на команду. Когнитивные стили и их диагностика. Модели развития креативности. Технологии развития творческого потенциала лидера. Принципы коммуникативного тренинга. Основные техники активного слушания. Детерминанты мотивации и самомотивации в лидерстве. Технологии выявления лидерских задатков. Самоорганизация и самоконтроль. Технологии управления временем. Игровые методы развития лидерского потенциала. Коммуникативные роли. Стратегическое, оперативное и ситуационное маневрирование. Игровое маневрирование, давления, конформизма и неконформизма. Групповой контроль и санкции.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для изучения дисциплины используются различные образовательные технологии:

1. Технологии проведения занятий в форме диалогового общения, которые переводят образовательный процесс в плоскость активного взаимодействия обучающегося и педагога. Обучающийся занимает активную позицию и перестает быть просто слушателем семинаров или лекций. Технологии представлены: групповыми дискуссиями, конструктивный совместный поиск решения проблемы, тренинг (микрообучение и др.), ролевые игры (деловые, организационно-деятельностные, инновационные, коммуникативные и др.).

2. Для поддержки самостоятельной работы обучающихся использованы информационно-коммуникационные образовательные технологии, в частности, облачные технологии, электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС), электронные средства обучения и электронно-библиотечные системы.

При этом результативность организации самостоятельной работы обучающихся существенно повышается за счет доступности материалов, упорядоченности работ и возможности получения консультации преподавателя.

3. Игровые технологии основаны на теории активного обучения, для которых характерно применение имитационных и неимитационных технологий. Используется для проведения практических, семинарских и лабораторных занятий.

4. При реализации образовательной программы с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения:

- состав видов контактной работы по дисциплине (модулю), при необходимости, может быть откорректирован в направлении снижения доли занятий лекционного типа и соответствующего увеличения доли консультаций (групповых или индивидуальных) или иных видов контактной работы;

- информационной основой проведения учебных занятий, а также организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) являются представленные в электронном виде методические, оценочные и иные материалы, размещенные в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) института, в электронных библиотечных системах и открытых Интернет-ресурсах;

- взаимодействие обучающихся и педагогических работников осуществляется с применением ЭИОС института и других информационно-коммуникационных технологий (видео-конференц-связь, облачные технологии и сервисы, др.);

- соотношение контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю) может быть изменено в сторону увеличения последней, в том числе самостоятельного изучения теоретического материала.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1. Контрольные вопросы и задания для проведения промежуточного контроля по дисциплине

Примерный перечень задач

Задание № 1. Определить какие признаки командного взаимодействия проявляются в следующей ситуации.

Описание ситуации.

В небольшом проектном офисе работает группа из пяти сотрудников, которые разрабатывают стратегию внедрения новой ИТ-системы. Все участники активно вовлечены в работу, встречаются несколько раз в неделю для обсуждения текущих задач и прогресса. У них есть общая цель — разработать реалистичный план и внедрить систему в течение трех месяцев. В группе сформированы четкие нормы коммуникации: каждый выслушивает мнение коллег, ценится честный и открытый обмен информацией. Решения принимаются совместно на основе обсуждения, и все чувствуют, что их мнение равноценно учитывается. Внутри команды функции распределяются гибко в зависимости от текущих компетенций и возможностей, при этом каждый несет ответственность за свои результаты и

вклад в общий успех. Лидерство проявляется не только у менеджера проекта, но и у разных сотрудников в зависимости от ситуации и этапа работы.

Постановка задачи.

Необходимо дать правильный ответ на вопрос с пояснениями.

Вопрос:

1. Какие из базовых элементов команды проявляются в данной ситуации? Объясните, как именно они проявляются

Правильный ответ и пояснения.

1. Проявляются все перечисленные базовые элементы команды:
 - Малая группа (5 человек) — небольшое число участников.
 - Общая осмысленная цель — внедрение ИТ-системы в течение трех месяцев.
 - Общие согласованные ценности, нормы и правила поведения — нормы коммуникации и обмена информацией.
 - Тесное межличностное взаимодействие — регулярные встречи и обсуждения.
 - Равный статус в принятии решения — совместное принятие решений с учётом мнений всех.
 - Гибкое распределение функций — распределение задач по компетенциям и возможностям.
 - Открытый обмен информацией — честный и открытый диалог.
 - Индивидуальная и коллективная ответственность — каждый отвечает за свой вклад и общий результат.
 - Распределённое лидерство — лидерство проявляется у разных членов в зависимости от ситуации.

Такой подход способствует высокой эффективности команды, мотивации и ответственности всех участников, что соответствует идеальному образу слаженной и продуктивной команды.

Задание № 2. Выявить, какие базовые элементы «команды» отсутствуют в рассматриваемой ситуации.

Описание ситуации.

В Департаменте маркетинга организовали рабочую группу из 20 человек для подготовки рекламной кампании. Руководитель навязывает решения и не допускает обсуждения. Цели остаются расплывчатыми, сотрудники не понимают, каким конечным результатом должна служить их работа. Между участниками почти нет общения, каждый выполняет отдельные разнонаправленные задачи. Правила работы не оговорены, часто происходят недоразумения и конфликты из-за отсутствия согласованных норм. Распределение функций строго фиксировано, сотрудники редко меняют свои обязанности. Информация передается выборочно, некоторые члены группы не знают, чем заняты коллеги. Ответственность возлагается только на руководителя, остальные избегают принятия обязательств. Лидерская позиция жестко закреплена за менеджером, который не делегирует полномочий.

Постановка задачи.

Необходимо дать правильные ответы на вопросы с пояснениями.

Вопросы:

1. Какие базовые элементы команды отсутствуют в рассматриваемой ситуации?
2. Как отсутствие этих элементов влияет на эффективность работы группы?

Правильные ответы и пояснения.

1. Отсутствуют или выражены крайне слабо следующие базовые элементы команды:

- Общая осмысленная цель — цели расплывчатые, неясные.
- Общие согласованные ценности, нормы и правила поведения — нет единых норм и правил поведения, у участников группы возникает недопонимание, перерастая в конфликты.
- Тесное межличностное взаимодействие — практически отсутствует общение.
- Равный статус в принятии решения — решения принимают не участники группы, а их руководитель.
- Открытый обмен информацией — информация передается выборочно.
- Индивидуальная и коллективная ответственность — ответственность возлагается только на руководителя.
- Распределённое лидерство — лидерство монополизировано менеджером.
- Гибкое распределение функций тоже отсутствуют: группа достаточно большая (20 человек), функции распределены жестко.

2. Отсутствие этих элементов ведет к снижению мотивации, плохой коммуникации, снижению качества и скорости выполнения задач, повышенной конфликтности и риску провала проекта.

Задание № 3. Определить какие этапы развития командного взаимодействия проявляются в следующей ситуации (использовать модели групповой динамики Б. Такмана и Дж.Катценбаха и Д.Смита).

Описание ситуации

Компания сформировала новую команду для разработки инновационного продукта. В первые недели команда была неорганизованной, участники испытывали трудности с распределением ролей и согласованием целей. Однако со временем группа прошла через этапы, где возникали конфликты и обмен мнениями, что позволило разработать четкие правила и установить доверительные отношения между участниками. В дальнейшем команда смогла эффективно распределять задачи, приняв совместные решения с учетом особенностей и сильных сторон каждого участника. В итоге команда достигла высокого уровня сотрудничества, показывая согласованную и продуктивную работу на протяжении всего проекта. Руководитель проекта оценивает эффективность работы с точки зрения модели групповой динамики Б. Такмана и Дж.Катценбаха и Д.Смита, анализируя ключевые характеристики команды на разных этапах.

Постановка задачи

Необходимо дать верные ответы на вопросы с пояснениями.

Вопросы:

1. Определите, какие стадии развития проходит команда, рассматриваемая в данной ситуации, согласно модели групповой динамики Б. Такмана. Приведите краткое описание каждой стадии применительно к данной ситуации.

2. К какой категории относится данная команда на этапе высокой продуктивности, в соответствии с моделью Дж.Катценбаха и Д.Смита? Объясните ваш выбор.

3. Как понимание и применение этих моделей может помочь улучшить управление командой на практике?

Правильные ответы и пояснения.

1. Согласно модели Б. Такмана, развитие команды в рассматриваемой

ситуации происходит через следующие этапы:

- Формирование (Forming). Команда только создается, участники неорганизованы и испытывают неопределенность.
- Буря/Шторм (Storming). Возникают конфликты и споры, связанные с распределением ролей и определения командных норм.
- Нормирование (Norming). Устанавливаются общие правила и нормы, формируется доверие.
- Выполнение/Функционирование (Performing). Участники команды эффективно сотрудничают и достигают целей.
- Этап Adjourning (завершение). В рассматриваемой ситуации данный этап не описан, так как команда действует на протяжении выполнения проекта.

2. Согласно модели Дж.Катценбаха и Д.Смита, на этапе высокой продуктивности команда соответствует категории «Реальная команда». Это команда, у которой есть общие цели, взаимозависимость, навыки и взаимная ответственность, что подтверждается продуктивным и согласованным взаимодействием участников.

3. Понимание и использование данных моделей помогает:

- предвидеть сложности на ранних стадиях развития команды;
 - управлять конфликтами и направлять участников команды к этапу нормирования, где устанавливаются нормы и правила взаимодействия при работе над проектом;
- оценивать зрелость команды и выбирать адекватные управленческие подходы;
 - повышать мотивацию участников и эффективность команды через ясное понимание динамики и структуры команды.

Такой анализ позволяет руководителю проекта и участникам команды лучше адаптироваться к изменениям и обеспечивать устойчивость достижения целей.

Задание № 4. Анализ ролевой структуры команды с использованием типологии М.Белбина

Описание ситуации.

В компании сформирована новая команда из шести человек для запуска маркетинговой кампании. Каждый участник демонстрирует определенное поведение и выполняет характерные функции:

- Один сотрудник постоянно предлагает новые идеи и нестандартные решения, но иногда слишком увлекается и отвлекает коллег.
- Другой участник команды умеет четко организовывать работу, устанавливать сроки и следить за выполнением задач.
- Третий часто оценивает риски и предупреждает о возможных ошибках.
- Четвертый — коммуникабельный, умеет поддерживать отношения внутри команды и разрешать конфликты.
- Пятый — инициативный, энергичный, стимулирует коллег к активной работе и не боится брать на себя ответственность.
- Шестой — аналитик, который собрал и систематизировал всю информацию, но редко высказывает свое мнение.

Постановка задачи.

Необходимо дать верные ответы на вопросы с пояснениями.

Вопросы:

1. Определите, какие командные роли проявляются у каждого из описанных участников в соответствии с типологией командных ролей М.Белбина.
2. Объясните, почему именно эти командные роли соответствуют описанным поведенческим характеристикам.
3. Почему важно, чтобы в командной работе проявлялись разные типы ролевого поведения, согласно типологии М.Белбина?

Правильные ответы и пояснения.

1. Выявлено следующее соответствие командных ролей согласно типологии М.Белбина:
 - Первый сотрудник — это «Генератор идей». Креативный, нестандартно мыслящий.
 - Второй сотрудник — это «Координатор/Председатель». Структурирует и организует совместную работу, следит за выполнением.
 - Третий — это «Оценщик». Оценивает риски и предупреждает.
 - Четвертый — «Коммуникатор». Поддерживает командные отношения и решает конфликты.
 - Пятый — «Мотиватор/Формирователь». Энергичный лидер, стимулирует и берет ответственность.
 - Шестой — это «Специалист». Узкоспециализированный эксперт, собирает информацию, мало выражает мнение.
2. Каждая командная роль отражает типичные поведенческие паттерны согласно описанию типов командных ролей М.Белбина. Например, «Генератор идей» генерирует идеи, но иногда не учитывает детали; «Координатор» организован, дисциплинирован и практичен; «Оценщик» обладает критическим мышлением, анализирует, но малоэмоционален; «Коммуникатор» фокусируется на гармонии в команде; «Мотиватор» подталкивает к действиям; «Специалист» направлен на экспертизу конкретных решений.
3. Наличие разных ролей в командной работе обеспечивает баланс и покрывает разные аспекты работы: от генерации идей до реализации и контроля. Это повышает эффективность, снижает вероятность конфликта и позволяет гибко реагировать на запросы по решению задач.

Задание № 5. Анализ ролевой структуры команды с использованием типологии М.Белбина.

Описание ситуации.

В компании создана команда из восьми человек для подготовки масштабного конференц-проекта. Несмотря на высокую квалификацию участников, работа идет очень медленно. Руководитель замечает, что задачи часто не выполняются в срок, а планы постоянно меняются. Коллеги не знают, кто за что отвечает, часто есть дублирование обязанностей и непонимание очередности действий. На совещаниях обсуждения идут вразнобой, никто не берет на себя ответственность за контроль исполнения. В итоге возникают конфликты из-за срывов дедлайнов, что ставит под угрозу успешное проведение мероприятия.

Постановка задачи.

Необходимо дать верные ответы на вопросы с пояснениями.

Вопросы:

1. Какой командной роли, согласно модели Белбина, не хватает в этой ситуации?

2. К каким проблемам в работе команды приводит отсутствие этой роли?

Правильные ответы и пояснения.

1. Отсутствует роль «Координатор», которая отвечает за структурирование работы, планирование, распределение задач и контроль выполнения.

2. Без этой роли работа команды становится неупорядоченной, нарушаются сроки, слабая координация и снижается производительность, что ведет к стрессу и конфликтам.

Задание № 6. Анализ ролевой структуры команды с использованием типологии М.Белбина

Описание ситуации.

В небольшой команде, занимающейся разработкой продукта, у сотрудников много идей и инициатив. Однако из-за отсутствия критического взгляда решения принимаются поспешно. Одно из предложений, которое не прошло тщательную оценку, привело к значительным финансовым потерям. Участники команды выражают разочарование, некоторые начинают сомневаться в компетентности коллег и в правильности выбора направлений. Кроме того, слишком оптимистичные планы не учитывают реальные риски и доступные ресурсы, что негативно сказывается на моральном климате.

Постановка задачи.

Необходимо дать верные ответы на вопросы с пояснениями.

Вопросы:

1. Какой командной роли не хватает в этой ситуации?
2. Почему её отсутствие приводит к таким проблемам?

Правильные ответы и пояснения.

1. Отсутствует роль «Оценщик» — это участник команды, который трезво оценивает идеи и анализирует риски.

2. Без критического анализа решения принимаются необоснованно, возрастает риск неудачи и потерь, падает доверие и мотивация внутри команды.

Задание № 7. Деловая игра по созданию «Командного Кодекса»

Описание.

Вы — участники новой проектной команды, которая должна разработать и закрепить нормы взаимодействия для успешной работы. Ваша задача — создать Командный Кодекс, включающий ключевые ценности, нормы и правила, которые помогут поддерживать продуктивную, уважительную и слаженную атмосферу.

Примеры командных ценностей, норм и правил. Ценности:

- Взаимное уважение
- Честность и открытость
- Ответственность за результат
- Поддержка и сотрудничество
 - Готовность

развиваться Нормы:

- Своевременное информирование коллег о прогрессе и проблемах
- Активное слушание и уважение разных точек зрения
- Конструктивное разрешение конфликтов
- Соблюдение договоренностей по срокам и качеству

- **Вовлеченность в командные обсуждения** Правила взаимодействия:
 - Регулярные командные встречи не реже одного раза в неделю
 - Равное участие всех членов в принятии решений
 - Использование единого канала коммуникации для обсуждения рабочих вопросов
 - Уведомление о невозможности выполнить задачу заблаговременно
 - Конфиденциальность обсуждаемых внутри команды вопросов

Постановка задачи

Ваша команда только начинает работу над большим проектом. На первом собрании предложите и разработайте Командный Кодекс, включающий минимум три ключевые ценности, нормы и правила взаимодействия. Обсудите, почему выбранные вами нормы важны и как они помогут улучшить командную работу и эффективность.

Алгоритм разработки «Командного Кодекса»:

1. Соберите команду для обсуждения и определения общих ценностей.
2. Проведите мозговой штурм, чтобы сформулировать нормы поведения и взаимодействия, необходимые для достижения целей.
3. Обсудите и согласуйте конкретные правила, закрепляющие эти нормы.
4. Оформите результат в виде документа (Кодекса), понятного и доступного для всех членов команды.
5. Утвердите Кодекс совместным решением и обеспечьте его регулярное обновление при необходимости.
6. Внедрите механизмы контроля соблюдения Кодекса и обсуждения возникающих вопросов.

Правильное решение с пояснениями.

- **Выбор ценностей.** Например, взаимное уважение, ответственность и открытость создают основу доверительных отношений и мотивации.
- **Формулировка норм.** Своевременный обмен информацией, активное слушание и конструктивное разрешение конфликтов помогают поддерживать прозрачность и сотрудничество, снижая недопонимания и трения.
- **Определение правил.** Регулярные встречи и единый канал коммуникации обеспечивают координацию и ясность, а уведомление о проблемах позволяет своевременно принимать корректирующие меры.
- **Обоснование.** Такой Кодекс способствует формированию комфортной рабочей атмосферы, улучшению коммуникации, повышению ответственности и эффективности команды. Совместное обсуждение и утверждение повышает вовлеченность всех участников.

Задание № 8. Анализ эффективного распределенного лидерства в команде

Описание ситуации.

Ваша команда работает над важным проектом с несколькими направлениями деятельности. Руководитель проекта наблюдает вовлеченность и эффективность работы вашей команды. Он это связывает с проявлением распределенного лидерства. Ваша задача

— проанализировать, какие основные черты и задачи присущи распределённому лидерству, а также предложить технологии и практические шаги

для успешной реализации такого подхода.

Постановка задачи

Необходимо дать верные ответы на вопросы с пояснениями.

Вопросы:

1. Какие ключевые черты характеризуют эффективное распределённое лидерство в команде?
2. Какие задачи стоят перед распределёнными лидерами?
3. Какие технологии и методы работы способствуют успешному распределённому лидерству?
4. Как распределённое лидерство влияет на мотивацию и результативность команды?

Правильные ответы и пояснения

1. Ключевые черты распределённого лидерства:
 - Лидерство как коллективная практика, а не сосредоточение власти в одних руках.
 - Гибкость в распределении ролей и ответственности в зависимости от компетенций и ситуации.
 - Открытость и прозрачность коммуникаций.
 - Взаимное доверие и поддержка среди участников лидирующих ролей.
 - Акцент на развитии потенциала всех членов команды.
2. Основные задачи распределённого лидерства:
 - Координация действий и ресурсов по разным направлениям.
 - Обеспечение обмена информацией и знаний между лидерами и командой.
 - Стимулирование инициативы и вовлечённости каждого участника.
 - Управление конфликтами и поддержание общей направленности и целей.
 - Поддержка развития компетенций и обучающих процессов.
3. Технологии и методы успешного распределённого лидерства:
 - Регулярные совместные планёрки и ретроспективы для синхронизации и обмена обратной связью.
 - Использование цифровых платформ для координации и коммуникации.
 - Ротация лидерских ролей в зависимости от этапов проекта и задач.
 - Внедрение практик коучинга и менторства внутри команды.
 - Создание условий для автономии и принятия решений на локальном уровне.
4. Влияние на мотивацию и результативность:
 - Распределённое лидерство повышает вовлечённость за счёт признания вклада каждого.
 - Увеличивает оперативность принятия решений и адаптивность команды.
 - Способствует развитию навыков лидерства у большего числа участников.
 - Улучшает коммуникацию и снижает конфликты благодаря прозрачности и поддержке.
 - В конечном итоге повышает устойчивость и эффективность команды в достижении целей.

6.2 Тестовые задания для проведения промежуточного контроля

1. Что такое эффективное лидерство?
 - А) Искусство влиять на группу людей таким образом, чтобы достигать поставленных целей

В) Возможность отдавать приказы подчинённым

С) Управление ресурсами предприятия

Правильный ответ: А

2. Кто должен брать на себя ответственность за неудачи команды?

А) Только лидер команды

В) Каждый участник команды индивидуально

С) Вся команда совместно

Правильный ответ: С

3. Что относится к ключевым качествам успешного лидера?

А) Авторитаризм и жесткость

В) Эмпатия и способность выслушивать других

С) Полностью самостоятельное принятие решений

Правильный ответ: В

4. Важнейшей задачей лидера команды является:

А) Обеспечение полной свободы действий каждому участнику

В) Четкое распределение обязанностей и контроль исполнения

С) Предоставление членам команды необходимой поддержки и ресурсов

Правильный ответ: С

5. Эффективность команды определяется:

А) Высокой квалификацией каждого члена команды

В) Хорошо налаженными коммуникациями и взаимовыручкой

С) Возможностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды

Правильный ответ: В

6. Назовите пять основных качеств, необходимых хорошему лидеру.

Пример правильного ответа: Умение слушать, уверенность в себе, умение ставить четкие цели, честность, решительность.

7. Кратко опишите этапы развития команды согласно модели Брюса Такмана ("Forming—Storming—Norming—Performing").

Пример правильного ответа: Формирование (создание группы), Буря (конфликты и разногласия), Нормализация (установление норм поведения), Исполнение (эффективная совместная работа).

8. В чём отличие демократического стиля руководства от автократического?

Пример правильного ответа: Демократический стиль подразумевает участие всех членов команды в принятии решений, открытость коммуникаций и обсуждение проблем, тогда как автократический предполагает единоличное управление руководителем и минимальное вовлечение остальных членов команды.

9. Приведите три примера конфликтов, возникающих в рабочих группах, и способы их предотвращения.

Пример правильного ответа: Конфликт из-за различий мнений, недопонимания ролей, столкновения амбиций. Способы профилактики: чёткая постановка задач, прозрачность процесса принятия решений, регулярное общение и поддержка открытых дискуссий.

10. Что такое "синдром самозванца"? И как он влияет на эффективность лидера?

Пример правильного ответа: Синдром самозванца проявляется чувством собственной недостаточной компетентности даже при наличии очевидных успехов. Это снижает уверенность лидера и негативно сказывается на эффективности работы всей команды.

11. Охарактеризуйте понятие "командообразование" и назовите две-три методики его реализации.

Пример правильного ответа: Командообразование — процесс сплочения и интеграции группы в единую эффективную команду. Методы: тимбилдинг-игры, обучение совместной работе, формирование единой миссии и ценностей.

12. Объясните значение термина "психологический климат" в группе и его влияние на продуктивность.

Пример правильного ответа: Психологический климат отражает атмосферу взаимоотношений в команде, степень удовлетворенности работой и взаимопомощи. Положительный психологический климат способствует повышению производительности труда и снижению стресса.

13. В чём состоит принцип ситуационного подхода к руководству?

Пример правильного ответа: Принцип ситуационного подхода гласит, что выбор метода руководства зависит от конкретной ситуации, характера задачи, состава группы и особенностей внешней среды.

14. В чём различия между наставничеством и коучингом?

Пример правильного ответа: Наставничество включает передачу опыта и профессиональных знаний от старшего сотрудника младшему, тогда как коучинг направлен на раскрытие потенциала самого работника путём задавания наводящих вопросов и предоставления возможности самостоятельного анализа ситуаций.

15. Почему мотивация важна для успешной работы команды?

Пример правильного ответа: Высокая мотивация позволяет сотрудникам лучше справляться с поставленными задачами, повышает вовлечённость, креативность и общую производительность команды.

16. Разработать мероприятия по развитию чувства ответственности у членов своей команды.

Пример правильного ответа: Установить индивидуальные KPI, поощрять инициативность, проводить регулярные сессии обратной связи, награждать за успехи и вклад в общее дело.

17. Составьте рекомендации по управлению кризисной ситуацией в рабочей группе.

Пример правильного ответа: Быстро выявить проблему, провести открытое обсуждение, разработать альтернативные пути решения проблемы, поддержать морально членов команды, активно искать выход вместе с группой.

18. Определите критерии оценки эффективности работы команды.

Пример правильного ответа: Результаты работы, качество продукта, сроки выполнения проекта, удовлетворённость клиентов, вовлечённость и мотивированность сотрудников.

19. Описать реальный случай из практики, связанный с успешным решением сложной задачи командой.

Пример правильного ответа: Пример может включать описание трудностей и шагов, предпринятых командой для достижения успеха, подчеркивая важность сотрудничества и лидерства.

20. Подготовьте рекомендацию для молодого лидера по созданию благоприятного климата в команде.

Пример правильного ответа: Регулярно проводите встречи для обсуждения текущих задач и перспектив, поддерживайте позитивное отношение друг к другу, открыто выражайте

благодарность за хорошие идеи и усилия, развивайте доверие и уважение между участниками команды.

6.3 Контрольные вопросы и задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Примерный состав тестовых вопросов для проверки качества освоения дисциплины:

Вопрос №1

Выберите правильный ответ

Какое утверждение является залогом успеха командной работы?

- "построение хороших команд заключается в подборе лучших людей"
- "команды делают эффективными опытные профессионалы"
- "в команде главное выстроить систему работы и, прежде всего, мотивацию"
- "в лучших командах люди слушают друг друга"

Верный ответ

"в лучших командах люди слушают друг друга"

Вопрос №2

Выбрать правильный ответ

На каком этапе развития команды происходит переключение внимания членов команды с процессов межличностного взаимодействия на работу по достижению целей?

- формирования
- бури
- нормирования
 - исполнения

Верный ответ:
Нормирование

Вопрос №3

Выбрать правильный ответ

Групповая динамика – это:

- установление норм при рассмотрении групповых интересов
- процессы взаимодействия членов малой группы
- способ по выработке стратегии созданной команды
 - процесс установления принадлежности участников

Верный ответ:

процессы взаимодействия членов малой группы

Вопрос №4

Выбрать правильный ответ

В команде, сформированной на принципах разнообразия ее членов, возникло разногласие по правилам взаимодействия, на какой стадии развития находится команда?

- на стадии "бури", т.к. именно для этой стадии типичны конфликты
- на стадии формирования, т.к. именно в этот момент идет распределение ролей
 - на стадии исполнения, т.к. ролевые конфликты возникают тогда, когда члены команды активно действуют
 - на стадии нормирования, т.к. именно в этот момент происходит выбор

норм и правил поведения

Верный ответ:

на стадии нормирования, т.к. именно в этот момент происходит выбор норм и правил поведения

Вопрос №5

Выбрать правильный ответ

Вы претендуете на работу в проекте. Во время собеседования вас попросили высказать свою точку зрения о влиянии сотрудничества и соперничества на производительность труда в командной работе. Какой тезис вы бы использовали:

- "...сотрудничество конечно эффективно, но в команде обязательно будет конкуренция, так устроен мир и не нам его менять..."
- "...в команде необходимо отказаться от соперничества и конкуренции, т.к. эти модели поведения осложняют командную работу"
- "...современный стиль отношений в команде не исключает соперничества, конкуренция двигатель процесса.."
- "...производительность труда не зависит от таких вещей, она зависит от таланта членов команды..."

Верный ответ:

"...в команде необходимо отказаться от соперничества и конкуренции, т.к. эти модели поведения осложняют командную работу"

Вопрос №6

Выбрать правильный ответ

Участник команды, который обычно скрупулезно проверяет, нет ли ошибок или пропусков в проделанной работе, и уделяет внимание каждой мелкой детали, выполняет командную роль:

- исполнителя
- педанта/оформителя/доводчика
- критика/оценщика
 - исследователя

ресурсов/разведчика Верный ответ:

педанта/оформителя/доводчика

Вопрос №7

Выбрать правильный ответ

Исполнитель какой роли призван находить всевозможные альтернативные решения и ресурсы, развивать связи, в том числе и с внешней средой, согласовывать распределение ресурсов от имени команды:

- координатор
- разведчик/исследователь ресурсов
- аналитик/эксперт
 - генератор

идей Верный ответ:

разведчик/исследователь

Вопрос №8

Выбрать все правильные ответы

Признаками эффективного командного сотрудничества являются:

- свободный обмен информацией, в том числе и эмоциями
- контроль информационных потоков лидером
- проявление только индивидуальной ответственности

- чувство безопасности и защищенности
- Верный ответ:
- свободный обмен информацией, в том числе и эмоциями
 - чувство безопасности и защищенности

Вопрос №9

Выбрать правильный ответ

Команды, где участники находятся в различных географических точках и взаимодействуют с использованием информационно-коммуникационных средств, называются:

- кросскультурными командами
- кроссфункциональными командами
- виртуальными/распределенными командами

- управленческими командами

Верный ответ:

виртуальными/распределенными командами

Вопрос №10

Выбрать правильный ответ

Какое утверждение характеризует лидерство:

- лидер дает импульс движению
- лидер поддерживает движение
- лидер не влияет на движение
- лидер препятствует движению

Верный ответ:

лидер дает импульс движению

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Основная литература

1. Багаева, И. В. Лидерство и управление командой : учебное пособие / И. В. Багаева, В. В. Вилькен, Е. С. Федорова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2023. — 94 с. — ISBN 978-5-7422-8467-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147719.html>

2. Толкаченко, О. Ю. Социальное взаимодействие в командной работе : учебное пособие / О. Ю. Толкаченко. — Тверь : Тверской государственный университет, 2023. — 138 с. — ISBN 978-5-7609-1836-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136332.html>

7.2 Дополнительная литература

1. Румянцева, Ю. В. Лидерство : учебное пособие / Ю. В. Румянцева. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-00175-157-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126367.html>

2. Система 4К: коммуникация, критическое мышление, креативность, командная работа : учебно-практическое пособие / Е. Н. Агапова, П. А. Бавина, А. П.

Панфилова [и др.] ; под редакцией А. П. Панфиловой, С. М. Сычёвой. — Санкт-Петербург : Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2022. — 252 с. — ISBN 978-5-8064-3179-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131824.html>

8. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Электронная библиотека <https://www.iprbookshop.ru/>
2. Электронная библиотека <https://urait.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY . Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
4. Федеральный портал Российское образование . Режим доступа: <http://www.edu.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень материально-технического обеспечения для реализации образовательного процесса по дисциплине:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа с мультимедийным оборудованием.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского (практического) типа, проведения групповых и индивидуальных консультаций, проведения промежуточного контроля и промежуточной аттестации.
3. Помещения для самостоятельной работы.