

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Алтайский филиал  
Кафедра психологии и социологии управления

Утверждена  
ученым советом  
Алтайского филиала РАНХиГС  
(в составе ДПП)  
Протокол от «16» февраля 2023 г. № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
Организация командной работы в бизнесе  
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**«Губернаторская программа подготовки профессиональных кадров для сферы  
малого и среднего предпринимательства Алтайского края»**

Барнаул, 2023

**Автор–составитель:**

канд.социол.наук, доцент кафедры  
психологии и социологии управления  
Алтайского филиала РАНХиГС



---

А.А. Короткова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля .....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля .....	4
3. Объем модуля.....	4
4. Структура и содержание модуля.....	6
4.1. Структура модуля .....	6
4.2. Содержание модуля.....	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю ....	7
6. Фонд оценочных средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю .....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля .....	11
7.1. Нормативные правовые документы.....	11
7.2. Основная литература .....	11
7.3. Дополнительная литература .....	12
7.4. Интернет-ресурсы.....	12
7.5. Справочные системы.....	12
7.6. Иные источники.....	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	12

## 1. Цель и задачи модуля

Цель освоения модуля «Организация командной работы в бизнесе» заключается в понимании сущности управления командой и осознании эффективности ситуационного подхода к выбору результативного способа решения проблем, уяснение особенностей групповой динамики, знание специфики формирования и развития команды, приобретение навыков управления командой и командного взаимодействия. Проектно-инновационная деятельность значимая часть управления бизнесом и предполагает способность разрабатывать и использовать инновационные психологические технологии для решения новых задач в различных областях профессиональной практики.

## 2. Планируемые результаты обучения модуля

Выпускник по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими компетенциями:

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения

УК – универсальные компетенции (формируются и (или) совершаются)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
УК – 1. Способен осуществлять поиск, критический анализ информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Психологические технологии и современные методы управления работой команд; специфика работы команды, мотивация команды, модели, технологии и методы фасилитации, позволяющие руководить коллективом.	Подбирать современные методы фасилитации адекватные целям и задачам организации при создании команды и управлении командной работой.	Управления командной работой с применением современных методов, технологий и средств фасилитации.

## 3. Объем модуля

Таблица 2

### Объем модуля

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	24	
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	
Практические (семинарские)	24	

занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Самостоятельная работа слушателя (СР)		8	
Контактная самостоятельная работа (КРС)		-	
Промежуточная аттестация	форма	зачет (тест)	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		34	



№ п/п	Наименование (модуля/раздела/ дисциплины/темы), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа				Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа				
1.	Лидерство и управление командой	8	6	-	-	6	-	2	-	-	-	-	-	Кейс	3 (Г)	УК-1	
2.	Создание команды: подходы и технологии	8	6	-	-	6	-	2	-	-	-	-	Кейс, Тест	УК-1			
3.	Мотивация командной деятельности	8	4	-	-	4	-	4	-	-	-	-	Кейс	УК-1			
4.	Инструменты повышения эффективности командной работы	10	8	-	-	8	-	2	-	-	-	-	Кейс, Тест	УК-1			
	Итого:	34	24	-	-	24	-	10	-	-	-	-	-				

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля		
Номер раздела № п/п	Содержание тем	
	Темы лекции	Темы практических занятий
1		<b>Лидерство и управление командой</b> Актуальность навыка управления командой в бизнесе. Лидер и руководитель: сравнительный анализ. Типы лидерства. Стили руководства при командной работе: практикум. Команда как малая группа: определение, признаки. Сравнение команды и коллектива. Понятие групповой динамики. Групповые процессы и групповые состояние. Групповые эффекты. Команда и коллектив: сравнительные характеристики. Стадии жизненного цикла команды. Тренинг.
2		<b>Создание команды: подходы и технологии</b> Методические подходы к организации командной работы. Построение команды на основе эмоциональной сплоченности (Team building and development). Ролевой подход при построении команд: М. Белбина, Базарова Т.Ю., модель взаимодополняющей команды по Ицхаку Адизесу. Проблемно-ориентированный подход. Динамический подход к построению команды (К.Левин). Отбор членов команды. Тренинг, тестирование.
3		<b>Мотивация командной деятельности</b> Инструменты мотивации команды. Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Индивидуальный подход к мотивации членов команд. Нематериальная мотивация. Карьерный рост (возможность развиваться в своих компетенциях и внутри команды). Участие в стратегических сессиях (возможность принятия решений совместно с руководством). Обратная связь по результатам деятельности. Публичное признание. Создание комфортной атмосферы в коллективе. Командные соревнования. Тренинг.
4		<b>Инструменты повышения эффективности командной работы.</b> Дисфункции в командной работе. Модели эффективности командной работы. Основные методы повышения эффективности команды: катарсис; катализация; конфронтация; рекомендация, теоретическое обоснование. Работа с сопротивлением изменениям. Гибкие методологии управления проектами: особенности организации команд. Эффективные совещания: правила организации, типичные ошибки. Фасилитация. Основные техники фасилитации. Тренинг.

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модулю

В ходе реализации модуля «Организация командной работы в бизнесе» используются следующие методы текущего контроля успеваемости слушателей: решение кейсов, тестирование.

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): тестирование.

Наряду с участием в тренингах и обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату слушателями часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов модуля, содержащейся в программе по данному модулю и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна



выполняться в той или иной степени всеми слушателями при подготовке к практическим занятиям. Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка к тестированию и самостоятельное решение кейсов и практических заданий по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой слушателями и согласуемой с преподавателем. Ознакомление слушателей с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа. Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и слушатели могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если слушатели при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу. Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода. При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация

При изучении курса, слушатели должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Слушатели также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, осуществлять прогноз относительно возможного направления развития собственного бизнеса. Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы слушателя – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

Моделирование самостоятельной работы слушателей:

1. Повторение пройденного теоретического материала
2. Установление главных вопросов темы
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по

теме

4. Упражнения, решение задач
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка
6. Приобретенные умения и навыки
7. Составление вопросов по содержанию лекции

Этапы и приемы СР:

1. Подбор рекомендуемой литературы
2. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
3. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
4. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии



## **6. Фонд оценочных средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю**

### **Типовой кейс**

История: БЕС, компания, которая занимается продажей факсов, проекторов и плазма-экранов, находится в Бирмингеме. 18 месяцев назад, Ванесса Брайнт, перешла на позицию старшего менеджера. Ее преемнику, Найджелу Фрасеру, была поставлена задача создать сильную команду и улучшить результаты продаж. Однако, команда Найджела последнее время не работает эффективно, результаты продаж упали, план выполнен лишь на 80 %. Команда продаж БЕС разнонациональна, так как компания планирует ближайшее время выйти на международный рынок.

Проблемы:

1. Найджел ввел новое правило. Теперь продавцы подают более детализированные отчеты, кроме того, он намерен проверять их ежедневники раз в 2 недели. Более опытные коллеги возмущены этим правилом.

2. Для того что бы поставить более четкие цели и исправить коммуникацию Найджел организывает больше собраний. Однако, служащие часто опаздывают на них. Чаще все в обсуждении доминируют 2-3 человека, остальные предпочитают отмалчиваться.

3. Если поставленные цели не достигаются, члены команды по продажам обвиняют друг друга и другие департаменты. Они никогда не принимают на себя ответственность за ошибки.

4. Члены команды конкурируют друг с другом. Очень редко помогают друг другу. Некоторые явно недолюбливают друг друга.

5. Члены команды начинают защищаться, когда кто-то из новичков предлагает решение, которое может изменить ситуацию. Команде явно не хватает креативных решений. Продавцы не умеют принимать критику.

6. В команде часто бытуют разговоры о "хороших временах", когда Ванесса была менеджером.

Персонал команды:

Найджел Фрасер, менеджер, 32 года, англичанин. Амбициозный и креативный. стиль управления: директивный. Считает, что необходимо больше времени уделять контролю за подчиненными. Целеустремленный, основная задача: выполнять поставленные планы. Очень расстроен ситуацией. раньше работал в команде, которая занималась бизнес-оборудованием.

Джоан Нидерсмейтер, датчанин, 35 лет. Занимается продажей факс-машин. Спокойный, очень популярен в команде. Имеет хорошее влияние на всех членов команду. 4 раза не выполнял план в прошлом году. Объяснял это тем, что слишком большая конкуренция на рынке факс-машин. Делает много звонков в один день, потом отдыхает в другие дни. В хороших отношениях с Найджелом, который считает его другом и хорошим командным игроком.

Элана Петрдес. Проекторы, новые продукты. 25 лет. Гречанка. Один год работает в БЕС. Всегда превышает план по продажам. Настойчива и трудолюбива, талантлива, амбициозна. Иногда агрессивна. Ее результатам завидуют другие члены команды, кроме Джоана. Многие не принимают ее идей во время собрания, стараться унижить или зацепить. Чувствует себя демотивированной. Хочет перейти в продажу плазменных панелей. Считает бумажную работу и тренинги тратой времени.

Джин Дубот. Француз. 35 лет. Плазменные панели. Экстраверт, шумный. Часто опаздывает. Звонит клиентам часто с 11 до 3. Часто превышает планы продаж. Зарабатывает хорошую премию. Клиенты очень хорошо к нему относятся. Некоторые считают его высокомерным, хвастливым. Очень часто опаздывает на собрания. Соперничает с Робертом.



Нина Персонас, шведка, 26 лет. Факсы. Надежная, точная, усердная. Начинает рано, заканчивает поздно. Не выполняла план 3 раза за прошлый месяц. Мало выступает на собраниях, но у нее есть очень хорошие идеи. Джин часто "нападает" на нее, хотя другие члены команды хорошо относятся к ней. Считает, что необходимо ввести "командный процент" премии.

Бруна Тарделли, итальянка, 34 года. Факсы. Динамичная, легко поддающаяся переменам, иногда небезопасна. Хорошие показатели в продажах. Чаще всего выполняет план продаж. Может быть агрессивной, если ее идеи не поддерживаются на совещаниях. В хороших отношениях с Робертом. Они всегда поддерживают друг друга при групповом обсуждении.

Роберт Дрисколл, англичанин, 45 лет, проекторы. Самый удачный продавец с 20-ти летним опытом в БЕС. Сильный характер, общительный. Неудовлетворен ситуацией в команде. Сильно соперничает с Джином. Любит собрания и всегда много говорит на них. Не видит смысла в бумажной работе. Много говорит про "хорошие прежние времена".

Дон Миллс. Англичанин, 35 лет. Плазменные панели. Непредсказуемый. Значительно превышал планы несколько месяцев, а также несколько месяцев показывал низкие результаты. Очень талантливый продавец. его уважают многие в команде, но иногда на него "нападает" Бруна. Ходят слухи, что они когда-то были близки. Часто делает мало звонков клиентам.

**Задание по кейсу:** Вы являетесь консультантом БЕС. Ваша задача - предложить пути улучшения ситуации (повышение продаж, улучшение климата, корректировка стиля управления и т.д.)

#### Критерии оценки кейса.

Решение кейсов\практических заданий - методы активного проблемно-ситуационного анализа, основанное на обучении путем решения конкретных ситуаций. Позволяет оценить знания, умения, навыки и/или опыт деятельности в отношении сформированности компетенций.

Критерии оценивания кейсов:

1. Понимает проблематику.
2. Устанавливает причинно-следственные связи.
3. Умеет применять теоретические знания для решения конкретных ситуаций.
4. Умеет обосновать предложенное решение.

Таблица 5

Шкала оценивания решения кейса

Параметр	Оценка (по двухбалльной шкале)
Слушатель эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	Зачтено
Слушатель исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	
Слушатель имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятиях; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	
Слушатель не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	Не зачтено

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Зачет проводится в форме теста.

#### **Типовой тест для подготовки к промежуточной аттестации**

1. Проблемно - ориентированный подход в организации команд описывает знаменитый психолог Тахир Базаров. Выберите один ответ:

- Верно
- Неверно

2. Совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности это

3. Назовите ученого, который открыл и исследовал «Эффект социальной фасилитации» \_\_\_\_\_.

4. В так называемый период реформ и модернизаций комплексно курируют ключевые (критические) направления бизнеса команды:

- внедренцев-реализаторов
- управленческие команды
- поисковые команды

5. Согласно распределению лидерских полномочий между участниками команды (модель Р.М. Белбина), функциональное назначение переговорщиков составляет ...

- функция лидерства
- креативная функция
- коммуникативная функция
- деятельность по основному бизнес-процессу

Таблица 6

Шкала оценивания тестовых заданий:

Процент правильных ответов	Оценка
0-49%	Не зачтено
50-100%	Зачтено

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля**

### **7.1. Нормативные правовые документы**

Использование не предполагается.

### **7.2. Основная литература**

1. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513192>.

2. Болотова, А. К. Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации : учебно-методическое пособие / А. К. Болотова, А. В. Мартынова. — Москва : Высшая школа экономики, 2013. — 320 с. — ISBN 978-5-7598-0987-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации : практическое пособие : [16+] / О. Жигилий, А. Глотова, Э. Борчанинова [и др.] ; ред. М. Савина. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 279 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81814>. — ISBN 978-5-9614-4582-4. — Текст : электронный.



### 7.3. Дополнительная литература

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 370 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00568-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413004>

2. Маралов, В. Г. Психология саморазвития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Г. Маралов, Н. А. Низовских, М. А. Щукина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 320 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9979-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/415191>

3. Толочек, В. А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора : учебное пособие для вузов / В. А. Толочек. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 186 с. — (Специалист). — ISBN 978-5-534-07060-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/420737>

4. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — ISBN 978-5-9614-5269-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93056.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### 7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://psyjournals.ru> — «Портал электронных психологических изданий»
2. <http://www.rpo.rsu.ru> — Российское психологическое общество
3. <http://www.voppsy.ru> — «Вопросы психологии»
4. <http://www.psyedu.ru> — «Психологическая наука и образование»
5. <http://www.apa.org/journals> — журналы Американской психологической ассоциации
6. <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php> — Центр современных кадровых технологий

### 7.5 Справочные системы

Не предусмотрены

### 7.6. Иные источники

Не предусмотрены

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения учебного процесса по программе «Организация командной работы в бизнесе» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, лаборатория для занятий по криминалистике, учебный зал судебных заседаний, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.