



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
ИМЕНИ ГЛАВНОГО МАРШАЛА АВИАЦИИ А.А. НОВИКОВА»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор Ю.Ю. Михальчевский  
« 23 » марта 2023 года

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Тренинг по командообразованию и лидерству**

Направление подготовки  
**38.03.01 Экономика**

Направленность программы (профиль)  
**Цифровая экономика и бизнес – аналитика на воздушном транспорте**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2023

## **1 Цели освоения дисциплины**

Цель освоения дисциплины «Тренинг по командообразованию и лидерству»: формирование компетенций для успешной профессиональной деятельности выпускника в области формирования и организации работы команды.

Задачами освоения дисциплины являются:

- знать основы эффективного взаимодействия в группе, командной работе, основные понятия дисциплины, владеть методами анализа командных ролей, знать факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы;
- иметь представление об этапах развития группы, проблемах группового взаимодействия, обусловленных тем или иным этапом ее становления;
- уметь адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы, понимать стилистические различия в ведении групп в зависимости от поставленных целей;
- обладать навыками использования некоторого минимума практических приемов работы с группой.

Дисциплина «Тренинг по командообразованию и лидерству» обеспечивает подготовку обучающегося к решению задач профессиональной деятельности расчетно-экономического типа, аналитического типа, финансового типа.

## **2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Тренинг по командообразованию и лидерству» представляет собой дисциплину, относящуюся к Блоку 1 цикла дисциплин ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Цифровая экономика и бизнес –аналитика на воздушном транспорте».

Дисциплина «Тренинг по командообразованию и лидерству» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Инвестиционный анализ и технико-экономическое обоснование проектов на транспорте».

Дисциплина «Тренинг по командообразованию и лидерству» является обеспечивающей для дисциплин: «Научно-исследовательская работа обучающегося», «Налоговый учет и налоговая оптимизация», «Финансы и управление финансовыми активами предприятий воздушного транспорта», «Производственная (преддипломная практика)» или «Производственная (технологическая (проектно-технологическая) практика)», Государственная итоговая аттестация.

Дисциплина изучается в 6 семестре.

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Тренинг по командообразованию и лидерству» направлен на формирование следующих компетенций: ПК-3; ПК-5.

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ПК-3	Способен выполнять анализ данных и метаданных, интерпретировать информацию, содержащуюся в отчетах экономических, финансовых, налоговых подразделений предприятий и организаций отрасли, составлять аналитические обоснования для принятия управленческих решений в организациях, финансовых институтах и совершенствования финансовой, инвестиционной деятельности на транспорте, в т.ч. в условиях кризиса. (ПК-3)
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК-3</sub>	Формирование совокупности возможных решений по совершенствованию финансовой, инвестиционной и прочих видов деятельности на основе исследований в транспортной сфере, интерпретации полученных результатов анализа и диагностики для достижения целевых показателей, в т.ч. в условиях кризиса.
ПК-5	Способен осуществлять обоснование экономических, инвестиционных, финансовых планов и программ развития организаций и совершенствования работы их финансово-экономических подразделений и служб, формировать план развития и представлять результаты для обсуждения (ПК-5)
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК-5</sub>	Выполнять обоснование экономических, инвестиционных, финансовых планов и программ развития организаций, их структурных подразделений, проектов на основе расчета результативных показателей, использования методов анализа и диагностики, в т.ч. в цифровой экономике.
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК-5</sub>	Обоснование проектов планов и решений по развитию организаций транспортной сферы, их представление на основе обсуждения и интерпретации результатов с позиции достижения целей и возможных ограничений.

Планируемые результаты изучения дисциплины:

знать:

- технологии формирования управленческих команд;
- порядок формирования норм и правил командной работы;

- принципы командной работы, мотивации ее участников к совместной деятельности;
- современные подходы к изучению и формированию лидерства в социальных организациях;
- место и роль руководителя в командах;
- способы определения «токсичности» сотрудников.

уметь:

- принимать управленческие решения в командах;
- применять методику ролевого распределения задач между участниками команд;
- толерантно воспринимать различные точки зрения участников команды, снимать конфликтное напряжение;
- оценивать потенциал «токсичности» в коллективе.

владеть:

- разными стилями управления членами команды;
- методикой включения участников команд в совместную работу в условиях цифровизации;
- искусством включения участников команд в генерирование новых, инновационных идей, направленных на совершенствование управления как организациями, так и самими собой;
- навыками проведения тренингов по командообразованию.

#### 4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестр
		3
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа:	56,3	56,3
лекции	28	28
практические занятия	28	28
семинары	–	–
лабораторные работы	–	–
курсовой проект (работа)	–	–
Самостоятельная работа студента	43	43
Промежуточная аттестация:	9	9
контактная работа	0,3	0,3
самостоятельная работа по подготовке к зачету	8,7	8,7

#### 5 Содержание дисциплины

## **5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций**

Темы (разделы) дисциплины	Количество часов	Компетенции		Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК-3	ПК-5		
Тема 1. Формирование команд	15	+	+	Л, ПЗ, СРС, ВК	УО/Т, ВЗ
Тема 2. Управление взаимоотношениями в команде.	15	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО/Т, ВЗ
Тема 3. Коммуникации в команде.	15	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО/Т, ВЗ
Тема 4. Управление конфликтами в командах.	20	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО/Т, ВЗ
Тема 5. Взаимодействие команд.	16	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО/Т, ВЗ
Тема 6. Команды и цифровая трансформация.	18	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО/Т, ВЗ
Итого за 6 семестр	99				
Промежуточная аттестация	9				
Итого по дисциплине	108				

Сокращения: Л– лекция, ПЗ – практическое занятие, ВК – входной контроль, СРС – самостоятельная работа студента, УО/Т – устный опрос или выполнение тестового задания, ВЗ – выполнение заданий

## 5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
6 семестр							
Тема 1. Формирование команд	4	4			7		15
Тема 2. Управление взаимоотношениями в команде.	4	4			7		15
Тема 3. Коммуникации в команде.	4	4			7		15
Тема 4. Управление конфликтами в командах.	6	6			8		20
Тема 5. Взаимодействие	4	4			8		16

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
команд.							
Тема 6. Команды и цифровая трансформация.	6	6			6		18
Итого за 6 семестр	28	28	–	–	43	–	99
Промежуточная аттестация							9
Итого по дисциплине							108

Сокращения: Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

### 5.3 Содержание дисциплины

#### Тема 1. Формирование команд.

Понятие командообразования. Типы команд. Отличия команды от малой группы. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы. Лидерство в команде. Роль и место руководителя в формировании климата и духа команды. Этапы командообразования. Принципы организации командной работы. Категории команд.

#### Тема 2. Управление взаимоотношениями в команде.

Формальные и неформальные группы, специфика управления взаимоотношениями. Блокирующие модели поведения в команде. Формы группового поведения: партисипативный менеджмент, эджайл, холократия, цветные организации в коллективе.

#### Тема 3. Коммуникации в команде.

Общение: определение, функции, проблемы, барьеры. Самооценка проблем в общении. Доверие как основа командных взаимоотношений. Система ценностей в команде. Источники распознавания состояний партнера, способы интерпретации в межличностном восприятии. Коммуникационный потенциал команд и пути его развития.

#### Тема 4. Управление конфликтами в командах.

Конфликты, основные положения, особенности, уровни конфликтов в командах. Типы конфликтов, влияние на эффективность работы команды. Формы поведения в конфликтной ситуации. Токсичность сотрудников, менеджеров, организации. Тренинг управления конфликтами. Тренинг переговоров. Тренинг Диагностика уровня конфликтности в коллективе. Оценка потенциала токсичности в коллективе

#### Тема 5. Взаимодействие команд.

Принцип приоритетности интересов организации в процессе взаимодействия команд. Планирование как условие продуктивной деятельности команд. Этапы планирования деятельности.

#### Тема 6. Команды и цифровая трансформация.

Цифровизация, цифровая трансформация, Индустрия 4.0 и цифровая экономика. Команды цифровой трансформации. Виртуальные команды.

#### 5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие 1,2,3 Формирование команд	4
2	Практическое занятие 4,5,6 Управление взаимоотношениями в команде.	4
3	Практическое занятие 7,8,9 Коммуникации в команде.	4
4	Практическое занятие 10,11,12 Управление конфликтами в командах.	6
5	Практическое занятие 13,14,15 Взаимодействие команд.	4
6	Практическое занятие 16,17,18 Команды и цифровая трансформация.	6
Итого по дисциплине		28

#### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

#### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1-4]. Подготовка к устному опросу/выполнению тестового задания. Подготовка к выполнению задания в аудитории	7
2	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1-4]. Подготовка к устному опросу/выполнению тестового задания. Подготовка к выполнению задания в аудитории	7
3	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1-4]. Подготовка к устному опросу/выполнению тестового задания. Подготовка к выполнению задания в аудитории	7
4	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1,2, 5, 6].	8

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	Подготовка к устному опросу/выполнению тестового задания. Подготовка к выполнению задания в аудитории	
5	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1-4]. Подготовка к устному опросу/выполнению тестового задания. Подготовка к выполнению задания в аудитории	8
6	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1-4]. Подготовка к устному опросу/выполнению тестового задания. Подготовка к выполнению задания в аудитории	6
Итого по дисциплине		43

## 5.7 Курсовые работы

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### а) основная литература:

1 Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — С. 282 — 292 — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/479367/p.282-292>

2. Технология командообразования и саморазвития Гурьянова И.В. Кобзева Н.А. Лапчинская И.В. Магнитогорск, 2016 учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://newlms.magtu.ru/pluginfile.php/1529000/mod\\_resource/content/1/Пособие%20Технология%20командообразования.pdf](https://newlms.magtu.ru/pluginfile.php/1529000/mod_resource/content/1/Пособие%20Технология%20командообразования.pdf)

### б) дополнительная литература:

3 Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.]; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494350>

4. Теория менеджмента [Текст]: учебник: [для бакалавров по направлению "Менеджмент"] / А. Н. Цветков ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования "Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т", Каф. менеджмента орг. - Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. - 343 с. : ил., табл.; 20 см.; ISBN 978-5-7310-3587-3 : 500 экз.

5. How to Manage a Toxic Employee, by Amy Gallo, October 03, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2016/10/how-to-manage-a-toxic-employee>

6. Леонова Е. 8 типов токсичных сотрудников и методы работы с ними [Инструкция] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hurma.work/ru/blog/8-tipov-toksichnyh-sotrudnikov-i-metody-raboty-s-nimi/> свободный (дата обращения 13.01.2022).

7. Комплекс упражнений для командного тренинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/78/057/56443.php> свободный (дата обращения 13.01.2022).

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

8. Библиотека СПбГУ ГА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/>, свободный

9. Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://urait.ru>, свободный

10. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://e.lanbook.com> свободный

11. Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru> свободный

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

12. Консультант Плюс [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный.

13. Гарант [Электронный ресурс] официальный сайт компании Гарант. - Режим доступа: <http://www.aero.garant.ru>, свободный

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения образовательного процесса материально-техническими ресурсами используется аудитория №534, оборудованная МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, интерактивная доска, а также аудитории №536, 538, 541, 543.

Материалы INTERNET, мультимедийные курсы, оформленные с помощью Microsoft Power Point, используются при проведении лекционных и практических занятий.

Наименование	Наименование	Оснащенность	
--------------	--------------	--------------	--

дисциплины	специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Тренинг по командообразованию и лидерству	Аудитория 534	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 26 посадочных мест) МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, интерактивная доска	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
	Аудитория 536	Комплект учебной мебели Вместимость: 26 посадочных мест	
	Аудитория 538	Комплект учебной мебели Вместимость: 24 посадочных места	
	Аудитория 541	Комплект учебной мебели Вместимость: 28 посадочных мест	
	Аудитория 543	Комплект учебной мебели Вместимость: 44 посадочных места	

## 8 Образовательные и информационные технологии

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

Входной контроль проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения обучающимися дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

Лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив развития экономических знаний в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых

вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность. Занятия проводятся в активных и интерактивных формах.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы и практические примеры.

Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих тем, а также приобрести начальные практические навыки. Рассматриваемые в рамках практического занятия задачи, ситуации, примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках подготовки обучающихся. Практические занятия предусматривают участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. Занятия проводятся в активных и интерактивных формах. Занятия предполагают не только выполнение ситуационных заданий, но и выполнение упражнений в рамках тренинга по соответствующей теме.

Самостоятельная работа обучающихся является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой.

Самостоятельная работа включает выполнение учебных заданий, в том числе и индивидуальных.

## **9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Оценочные средства включают: выполнение ситуационных заданий, задания, выдаваемые на самостоятельную работу по темам дисциплины (подготовка к выполнению заданий), устный опрос или выполнение тестовых заданий по пройденному материалу.

Тестовые и ситуационные задания могут располагаться на платформе Юрайт и выдаваться студентам [1].

Устный опрос/тестовые задания проводятся на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Текущий контроль успеваемости может проводиться в форме устного опроса или в форме бланочного тестирования, предусматривается подобный контроль для проверки тем.

Выполнение ситуационных заданий представляет собой практическое применение теоретических знаний к конкретной ситуации по взаимодействию в коллективе. Подбор, обработка, анализ материала, выводы по результатам. Одно задание включает подготовку презентации в формате слайдов или в видеоформате, а также представление материала.

Контроль выполнения задания, выполняемого на практических занятиях, преследует собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде зачет в 6 семестре. К моменту сдачи экзамена должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля.

Зачет позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Сдача зачета предполагает ответ на один теоретический вопрос и решение ситуационного задания.

### **9.1. Балльно-рейтинговая система оценки текущего контроля успеваемости и знаний и промежуточной аттестации студентов**

Не применяется.

### **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Устный опрос оценивается следующим образом:

«зачтено»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы;

«не зачтено»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.

Выполнение тестовых заданий:

«зачтено»: при наличии более 60% правильных ответов

«не зачтено»: при наличии менее 60% правильных ответов.

Выполнение ситуационных заданий оценивается:

«зачтено»: обучающийся активно участвует в выполнении коллективных заданий в аудитории, дает обоснованную оценку по итогу решения;

«не зачтено»: обучающийся отказывается от выполнения задания или занимает пассивную роль при их выполнении в аудитории.

Выполнение домашнего задания при подготовке к аудиторным заданиям оценивается по следующим критериям:

степень и уровень выполнения задания; использование специальной литературы;

«зачтено» материал проработан, использовалась специальная литература

«не зачтено» материал поверхностный, используемая литература не соответствует требованиям, предъявляемым к источникам информации или к соответствующей теме.

### 9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине

В учебном плане курсовых работ не предусмотрено.

### 9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам

Обеспечивающие дисциплины: «Инвестиционный анализ и технико-экономическое обоснование проектов на транспорте».

Примерные вопросы входного контроля:

1. Понятие и формирование денежного потока инвестиционного проекта
2. Концепция временной стоимости денег.
3. Методы оценки инвестиционных проектов краткосрочного характера.
4. Дисконтирование в рамках оценки инвестиционных проектов
5. Порядок определения нормы дисконта.
6. Средневзвешенная стоимость капитала

### 9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
I этап		
ПК-3	ИД <sub>ПК-3</sub> <sup>2</sup>	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии формирования управленческих команд;</li> <li>– порядок формирования норм и правил командной работы;</li> </ul>
ПК-5	ИД <sub>ПК-5</sub> <sup>1</sup> ИД <sub>ПК-5</sub> <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы командной работы, мотивации ее участников к совместной деятельности;</li> <li>– современные подходы к изучению и формированию лидерства в социальных организациях</li> <li>– место и роль руководителя в командах</li> <li>– способы определения токсичности сотрудников</li> </ul>
II этап		
ПК-3	ИД <sub>ПК-3</sub> <sup>2</sup>	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принимать управленческие решения командами;</li> <li>– применять методику ролевого распределения задач между участниками команд;</li> </ul>
ПК-5	ИД <sub>ПК-5</sub> <sup>1</sup> ИД <sub>ПК-5</sub> <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– толерантно воспринимать различные точки зрения участников команды, снимать конфликтное напряжение</li> </ul>

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать потенциал токсичности в коллективе владеть:</li> <li>– различными стилями управления членами команды;</li> <li>– методикой включения участников команд в совместную работу в условиях цифровой трансформации;</li> <li>– искусством включения участников команд в генерирование новых, инновационных идей, направленных на совершенствование управления как организациями, так и самими собой,</li> <li>– навыками проведения тренингов по командообразованию</li> </ul>

### Шкала оценивания при проведении промежуточной аттестации

*Зачет* выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания по рассматриваемой компетенции и умение уверенно применять их на практике при решении задач, свободное и правильное обоснование принятых решений. Отвечая на вопрос, может быстро и безошибочно проиллюстрировать ответ собственными примерами. Обучающийся самостоятельно правильно выполняет, дает обоснованную оценку итогам решения.

*Зачет* выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и, по существу, излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или при выполнении задания некоторые неточности, хорошо владеет всем содержанием, видит взаимосвязи, но не всегда делает это самостоятельно без помощи преподавателя. Обучающийся выполняет задание верно, дает обоснованную оценку итогам решения.

*Зачет* выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы в рамках заданной компетенции, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации. Отвечает только на конкретный вопрос, соединяет знания из разных разделов курса только при наводящих вопросах преподавателя. Выполненное задание содержит незначительные ошибки, вывод формулируется не полностью.

*«Неудовлетворительно»* выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины в рамках компетенций, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических заданий. Не раскрыты глубина и полнота при ответах. Задание не выполнено даже при помощи преподавателя.

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине**

### **9.6.1 Примерные контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Примерный перечень вопросов устного опроса**

1. Дайте определение понятиям о командообразовании, перечислите типы команд.
2. В чем отличия команды от малой группы. Перечислите основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
3. Опишите лидерство в команде. Раскройте роль и место руководителя в формировании климата и духа команды.
4. Перечислите и раскройте этапы командообразования.
5. Перечислите и опишите принципы организации командной работы. Дайте перечисление категориям команд.
6. Поясните разницу между формальными и неформальными группами, в чем специфика управления взаимоотношениями.
7. Опишите блокирующие модели поведения в команде.
8. Опишите формы группового поведения: партисипативный менеджмент, эджайл, холократия, цветные организации коллективе
9. Общение: определение, функции, проблемы, барьеры. Объясните процесс самооценки проблем в общении.
10. Доверие как основа командных взаимоотношений
11. Опишите систему ценностей в команде
12. Перечислите и раскройте источники распознавания состояний партнера, способы интерпретации в межличностном восприятии.
13. В чем заключается коммуникационный потенциал команд и пути его развития.
14. Конфликты, основные положения, особенности, уровни конфликтов в командах.
15. Перечислите и раскройте типы конфликтов, влияние на эффективность работы команды.
16. Перечислите и раскройте содержание форм поведения в конфликтной ситуации.
17. В чем заключается токсичность сотрудников, менеджеров, организации. Какие способы снижения существуют?
18. Опишите на что ориентированы тренинги управления конфликтами. Этапы проведения
19. Опишите на что ориентированы тренинги по переговорам. Этапы проведения

20. Опишите на что ориентирован тренинг «Диагностика уровня конфликтности в коллективе».
21. Каким образом оценивается потенциал токсичности в коллективе
22. Опишите действие принципа приоритетности интересов организации в процессе взаимодействия команд.
23. В чем заключается планирование как условие продуктивной деятельности команд. Приведите пример и опишите тренинг по планированию деятельности.
24. Назовите и раскройте содержание этапов планирования деятельности.
25. Каким образом Цифровизация, цифровая трансформация, Индустрия 4.0 и цифровая экономика воздействуют на командную работу.
26. Опишите команды цифровой трансформации.
27. Что такое виртуальные команды, каким образом формируются. Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

### **Примерный перечень тестовых заданий [1]**

Задания могут назначаться на платформе Юрайт. Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

1. Студент выбирает один правильный вариант ответа из нескольких  
Нормы и правила взаимодействия и делового поведения участников команды являются:

Выберите один правильный ответ

- а) формальными порядками, утвержденными руководством организации
- б) формальными порядками, действующими начиная с подписания всеми участниками команды протокола согласия на их исполнение
- в) в большей степени неформальными правилами, регулирующими отношения между участниками команды на добровольной основе

г) все ответы верны

2. Студент выбирает несколько правильных вариантов ответов

Какие из представленных вариантов ответа руководитель команды принимает единолично?

Выберите один или несколько правильных ответов

- а) самые сложные и важные решения
- б) простые, рутинные решения
- в) срочные решения
- г) только стратегические решения
- д) только оперативные решения

3. Студент вводит ответ в виде текста

Как называется положительное нравственное качество личности, выражающее искреннее отношение, стремление к мирному, доброму сосуществованию, к спокойному решению возникающих конфликтов, являющееся одной из основ благоприятного эмоционального фона в команде?

4. Студент расставляет слова в правильном порядке

Расположите в правильной последовательности этапы формирования команд:

Расставьте в правильном порядке

- а) «притирка»
- б) «ближний бой»
- в) «консенсус»
- г) «зрелость»

5. Студент сопоставляет элементы с группами

Сопоставьте характеристики участников команд с составляющими социального капитала команды:

Переместите (перетаскиванием) ответы в соответствующие группы ниже (используются все ответы)

- а) высокий профессионализм
- б) релевантный опыт работы
- в) интерес к новинкам
- г) доброжелательность
- д) доверие к коллегам
- е) умение сотрудничать
- ё) честность
- ж) правдивость
- з) ответственность

6. Студент вводит ответы в виде текста внутри вопроса

Совокупность чувств, настроений, обычаев и традиций, влияющих на манеру взаимодействия, эмоциональное состояние и удовлетворённость участников, называется \_\_\_\_\_ команды.

Введите на месте пропуска текст (регистр не учитывается)

7. Студент выбирает ответ из списка внутри вопроса

Наиболее эффективной является численность команды (от 3 до 5 человек | от 5 до 7 человек | от 7 до 10 человек | численность не имеет значения).

Выберите из выпадающего списка правильный ответ

### **Типовые ситуационные задания**

Задания могут назначаться на платформе Юрайт. Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

1. Индивидуальный проект (пример):

Опираясь на собственный опыт, определите, что значит быть нацеленным на задачу. Опишите действия лидера, нацеленного на решение командой задачи.

2. Объяснение (пример):

Назовите основные типы команд, которые могут действовать в организации.

3. Разбор кейса (пример):

В муниципальном образовании одного из районов города имеется пять поливочных машин. Их обслуживают пять водителей. Чтобы четко

планировать их загрузку, необходимо знать, сколько выездов на полив улиц и парков сделал каждый из них. Для этого каждый вечер водители должны предоставлять отчет о сделанном за день. Но только два водителя (Анатолий и Геннадий) всегда в срок сдают отчеты. Петр — в 60 % случаев отчеты не сдает. Он ненавидит бумажную работу. Владимир повинен в 30 % случаев, когда он не сдавал отчет. Сергей не сдавал отчет в 10 % случаев.

Вам необходимо поговорить с водителями. Как вы будете это делать:

— что вы скажите?

— будете ли говорить отдельно с каждым водителем или со всеми вместе?

— как заставите их выслушать вас?

Вариант 1. Вы руководитель со стилем, ориентированным на отношения.

Вариант 2. Вы руководитель со стилем, ориентированным на задание.

4. По приведенным данным рассчитайте уровень конфликтности персонала. Сделайте вывод об уровне потенциала конфликтности и предложите меры по его снижению.

### **Примерные упражнения в рамках соответствующих тренингов**

Задания могут назначаться на платформе Юрайт. Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

1. Проводится в форме диспута. Участники делятся на две команды. «С помощью жребия решается, какая из команд будет занимать одну из альтернативных позиций по какому-либо вопросу, например: сторонники и противники «загара», «курения», «раздельного питания» и т. д. Аргументы в пользу той или иной точки зрения члены команд высказывают по очереди. Обязательным требованием для играющих является поддержка высказываний соперников и уяснение сущности аргументации. В процессе слушания тот из членов команды, чья очередь высказываться следующим, должен реагировать угу-поддакиванием и эхо, задавать уточняющие вопросы, если содержание аргументации не до конца ясно или же сделать парафраз, если создано впечатление полной ясности. Аргументы в пользу позиции своей команды разрешается высказывать лишь после того, как выступающий тем или иным способом просигнализирует, что его поняли правильно (кивок головой, «да, именно это я и имел в виду»).

Ведущий следит за очередностью выступлений, за тем, чтобы слушающий осуществлял поддержку высказывания, не пропуская тактов, используя при этом реакции соответствующего такта. Можно давать разъяснения типа, «Да, Вы меня поняли правильно» легче всего, просто повторив слова собеседника, а убедиться в правильности понимания можно перефразируя его высказывания. Предостереечь участников от попыток продолжать и развивать мысли собеседника, приписывая ему не его слова.

В заключение упражнения ведущий комментирует его ход, обращая внимание на случаи, когда с помощью парафраза удалось добиться уточнения позиций участников «диспута.»»[7].

2. Представьте себе, что занятия уже закончились, и вы расстаетесь. Но все ли вы успели сказать друг другу? Может быть вы забыли поделиться с группой своими переживаниями? Или есть человек, мнение которого о себе вы хотели бы узнать? Или вы хотите поблагодарить кого-либо? Сделайте это «здесь и сейчас». [7].

3. Упражнение происходит по кругу: один участник ставит условие, в котором оговорена некоторая конфликтная ситуация. Например, «Если бы меня обсчитали в магазине...». Следующий, рядом сидящий, продолжает (заканчивает) предложение. Например, «... я стал бы требовать жалобную книгу». Целесообразно провести это упражнение в несколько этапов, в каждом из которых принимают участие все присутствующие, после чего следует обсуждение [7].

### **9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

1. Дайте определение понятиям о командообразовании, перечислите типы команд.

2. В чем отличия команды от малой группы. Перечислите основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.

3. Опишите лидерство в команде. Раскройте роль и место руководителя в формировании климата и духа команды.

4. Перечислите и раскройте этапы командообразования.

5. Перечислите и опишите принципы организации командной работы. Дайте перечисление категориям команд.

6. Поясните разницу между формальными и неформальными группами, в чем специфика управления взаимоотношениями.

7. Опишите блокирующие модели поведения в команде.

8. Опишите формы группового поведения: партисипативный менеджмент, эджайл, холократия, цветные организации коллективе

9. Общение: определение, функции, проблемы, барьеры. Объясните процесс самооценки проблем в общении.

10. Доверие как основа командных взаимоотношений

11. Опишите систему ценностей в команде

12. Перечислите и раскройте источники распознавания состояний партнера, способы интерпретации в межличностном восприятии.

13. В чем заключается коммуникационный потенциал команд и пути его развития.

14. Конфликты, основные положения, особенности, уровни конфликтов в командах.

15. Перечислите и раскройте типы конфликтов, влияние на эффективность работы команды.

16. Перечислите и раскройте содержание форм поведения в конфликтной ситуации.

17. В чем заключается токсичность сотрудников, менеджеров, организации. Какие способы снижения существуют?

18. Опишите на что ориентированы тренинги управления конфликтами. Этапы проведения

19. Опишите на что ориентированы тренинги по переговорам. Этапы проведения

20. Опишите на что ориентирован тренинг «Диагностика уровня конфликтности в коллективе».

21. Каким образом оценивается потенциал токсичности в коллективе

22. Опишите действие принципа приоритетности интересов организации в процессе взаимодействия команд.

23. В чем заключается планирование как условие продуктивной деятельности команд. Приведите пример и опишите тренинг по планированию деятельности.

24. Назовите и раскройте содержание этапов планирования деятельности.

25. Каким образом Цифровизация, цифровая трансформация, Индустрия 4.0 и цифровая экономика воздействуют на командную работу.

26. Опишите команды цифровой трансформации.

27. Что такое виртуальные команды, каким образом формируются.

Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

## **10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Методика преподавания дисциплины «Тренинг по командообразованию и лидерству» характеризуется совокупностью методов, приемов и средств обучения, обеспечивающих реализацию содержания и учебно-воспитательных целей дисциплины, которая может быть представлена как некоторая методическая система, включающая методы, приемы и средства обучения. Такой подход позволяет более качественно подойти к вопросу освоения дисциплины обучающимися.

Учебные занятия начинаются и заканчиваются по времени в соответствии с утвержденным режимом СПб ГУГА в аудиториях согласно семестровым расписаниям теоретических занятий. На занятиях, предусмотренных расписанием, обязаны присутствовать все обучающиеся.

Лекции являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретической подготовки обучающихся по дисциплинам. Лекция имеет целью дать систематизированные основы научных знаний по дисциплине, раскрыть состояние и перспективы прогресса конкретной области науки и экономики, сконцентрировать внимание на наиболее сложных и узловых вопросах. Эта цель определяет дидактическое назначение лекции, которое заключается в том, чтобы ознакомить обучающихся с основным содержанием, категориями, принципами и закономерностями изучаемой темы и предмета обучения в целом, его главными идеями и направлениями развития.

Именно на лекции формируется научное мировоззрение обучающегося, закладываются теоретические основы фундаментальных знаний будущего управленца, стимулируется его активная познавательная деятельность, решается целый ряд вопросов воспитательного характера.

Каждая лекция должна представлять собой устное изложение лектором основных теоретических положений изучаемой дисциплины или отдельной темы как логически законченное целое и иметь конкретную целевую установку. Особое место в лекционном курсе по дисциплине занимают вводная и заключительная лекции.

Вводная лекция должна давать общую характеристику изучаемой дисциплины, подчеркивать новизну проблем, указывать ее роль и место в системе изучения других дисциплин, раскрывать учебные и воспитательные цели и кратко знакомить обучающихся с содержанием и структурой курса, а также с организацией учебной работы по нему. Заключительная лекция должна давать научно-практическое обобщение изученной дисциплины, показывать перспективы развития изучаемой области знаний, навыков и практических умений.

Практические занятия проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков при решении управленческих задач. Основным содержанием этих занятий является практическая работа каждого обучающегося. Назначение практических занятий – закрепление, углубление и комплексное применение на практике теоретических знаний, выработка умений и навыков обучающихся в решении практических задач. Вместе с тем, на этих занятиях, осуществляется активное формирование и развитие навыков и качеств, необходимых для последующей профессиональной деятельности. Практические занятия проводятся по наиболее сложным вопросам дисциплины и имеют целью углубленно изучить ее содержание, привить обучающимся навыки самостоятельного поиска и анализа информации, умение делать обоснованные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение. Каждое практическое занятие заканчивается, как правило, кратким подведением итогов, указаниями преподавателя о последующей самостоятельной работе.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде зачета в 6 семестре. К моменту сдачи зачета должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Зачет позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 17 «Экономики» «25» октября 2023 года, протокол № 3 .

Разработчик:

к.э.н., доцент



Зайцева И.В.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчика)*

Заведующий кафедрой № 17 «Экономики»

д.э.н., профессор



Бородулина С.А.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)*

Программа согласована:

Руководитель ОПОП

д.э.н, профессор



Бородулина С.А.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)*

Программа рассмотрена и согласована на заседании Учебно-методического совета Университета «22» ноября 2023 года, протокол № 3.