

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Декан экономического факультета



/Канапухин П.А./

подпись, расшифровка подписи

14.05.2025г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.20 Организационные коммуникации и командная работа
Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом

1. Код и наименование направления подготовки/специальности: 38.03.05 Бизнес-информатика
2. Профиль подготовки/специализация: Бизнес-аналитика и системы автоматизации предприятий
3. Квалификация выпускника: бакалавр
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: экономики труда и основ управления
6. Составители программы: Дашкова Екатерина Сергеевна, д.эк.н., доцент
(ФИО, ученая степень, ученое звание)
7. Рекомендована: НМС экономического факультета № 8 от 17.04.2025г
(наименование рекомендующей структуры, дата, номер протокола)

8. Учебный год: 2027/2028

Семестр(ы)/Триместр(ы): 6 семестр

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- формирование знаний организации социальных коммуникаций в командах и умений взаимодействовать в коллективе в рамках решения профессиональных задач.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование знаний теоретических и методических аспектов организации коммуникаций в командах и умений их использования в практической деятельности;
- формирования знаний норм трудовой этики и выработка навыков командной работы для решения профессиональных задач.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Блок Б1. Обязательная часть. Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-6	Способен выполнять отдельные задачи в рамках коллективной научно-исследовательской, проектной и учебно-профессиональной деятельности для поиска, выработки и применения новых решений в области информационно-коммуникационных технологий	ОПК-6.1	Способен выполнять поставленные задачи в рамках коллективной работы по новым решениям в области информационно-коммуникационных технологий	Знать: - основы организации работы в команде. Уметь: - использовать полученные знания для социального взаимодействия в целях выполнения поставленных задач в рамках коллективной работы по новым решениям в области ИКТ. Владеть: -навыками коллективного решения профессиональных задач.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 4/144.

Форма промежуточной аттестации экзамен

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			6 семестр	№ семестра
Аудиторные занятия		64	64	...
в том числе:	лекции	32	32	
	практические			
	лабораторные	32	32	
Самостоятельная работа		44	44	
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)		36	36	
Итого:		144	144	

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Организационные коммуникации	Понятие организационных коммуникаций и факторы, воздействующие на него. Организационные барьеры в коммуникативных процессах. Переговоры как форма организационных коммуникаций: сущность и классификация переговоров; стадии переговоров; типичные модели поведения на переговорах. Деловая этика. Правила служебного этикета. Принципы служебного этикета (правила хорошего поведения на работе; коммуникативные принципы оптимизации служебных отношений).	
1.2	Формирование эффективных команд.	Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп. Сущность команды. Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование. Синтез подход в повышении эффективности команды. Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина. Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды.	
1.3	Коммуникация в команде. Межкомандное взаимодействие.	Трансактный анализ по Э. Берну в оценке и развитии коммуникации членов группы. Способы интерпретации в межличностном восприятии. Эффекты, сопровождающие взаимодействие команд с различными целями. Техники снижения командной конкуренции: ротация и специфика стимулирования, объединение целей. Процедуры управления и их стандартизация. Поведение в команде, команд и дефицит ресурсов.	
1.4	Проектирование и проведение групповой работы	Проектирование работы в группе. Описание целей и действий. Выделение базовых проблем. Выбор стиля поведения ведущего. Параметры, принимаемые в расчет: размер группы, тип лидерства, уровень разогрева, содержание и смысл упражнений.	
2. Практические занятия			
2.1	Организационные коммуникации	Особенности национальных переговоров	
2.2	Формирование эффективных команд.	Анализ ролевых профилей по модели Бельбина. Модель Майерс-Бриггс. Соционика. Интеллектуальные роли (психотипы) в модели Кейрси. Анализ командной деятельности по модели Марджерисона-Маккенна. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру. Особенности построения и функционирования команд менеджеров. Лидерство как важнейшая характеристика менеджера	
2.3	Коммуникация в команде.	Гендерные особенности в деловой коммуникации.	

	Межкомандное взаимодействие.	Связанность членов и их лояльность команде, динамика индивидуальных различий в реагировании. Связность в команде и терпимость к авторитаризму. Особенности командной идентичности в условиях конкуренции. Команда и конформизм. «Огруппление» мышления и сопротивление изменениям по Д.Джанису. Динамика восприятия представителей других команд. Ингрупповой фаворитизм и нужды командного управления в организации.	
2.4	Проектирование и проведение групповой работы	Процедуры групповой работы. Функции фасилитации. Функции модерации. Характеристики шеринга. Виды предоставления обратной связи. Отработка процедур. Дельфийские группы. Сферы приложения дельфийских групп. Особенности технологии проведения. Отработка технологии. Фокус-группы. История возникновения фокусированных интервью и фокус-групп. Сферы приложения. Особенности реализации. Отработка технологии.	

** заполняется, если отдельные разделы дисциплины изучаются с помощью онлайн-курса. В колонке Примечание необходимо указать название онлайн-курса или ЭУМК. В других случаях в ячейки ставятся прочерки.*

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Организационные коммуникации	6		6	11	23
2	Формирование эффективных команд.	10		10	11	31
3	Коммуникация в команде. Межкомандное взаимодействие.	10		10	11	31
4	Проектирование и проведение групповой работы	6		6	11	23
	Итого	32		32	44	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:
(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: указание наиболее сложных разделов, работа с конспектами лекций, презентационным материалом, рекомендации по выполнению курсовой работы, по организации самостоятельной работы по дисциплине и др.)

Для достижения цели изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции и практические занятия.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой.

Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплин.

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Доклад — один из видов монологической речи, публичное, развёрнутое, официальное сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

Презентация. Содержание презентации соответствует содержанию контрольной работы. Объем – не менее 10 слайдов. Текст выравнивается на слайдах по ширине и приблизительно одинакового размера. Цвет фона слайда не должен сливаться с цветом шрифта текста. Рекомендуется применять эффекты анимации. Смену слайдов можно выставлять по времени или «по щелчку».

Кейс-технология (от англ. «case» — случай) — интерактивная технология обучения, направленная на формирование у обучающихся знаний, умений, личностных качеств на основе анализа и решения реальной или смоделированной проблемной ситуации в контексте профессиональной деятельности, представленной в виде кейса.

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. Групповая дискуссия - это метод проведения лабораторного занятия, позволяющий не только выявить весь спектр мнений участников, но и найти общее групповое решение коллективной проблемы. Групповая дискуссия является важнейшим средством установления диалога, стимулирования делового сотрудничества.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины *(список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)*

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Мишон, Елена Витальевна. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Мишон ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017 .— Загл. с титул. экрана .— Электрон. версия печ. публикации .— Свободный доступ из интрасети ВГУ .— Текстовые файлы. Издание на др. носителе: Деловые коммуникации : учебное пособие / Е.В. Мишон ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017 .— 87, [1] с. — ISBN 978-5-9273-2495-8. ISBN 978-5-9273-2495-8.— <URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m17-260.pdf >.
2.	Теория организации и организационное поведение. Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по экон. направлениям] / [В.Г. Антонов и др.] ; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко .— Москва : Юрайт, 2019 .— 299, [2] с. : ил., табл. — Авт. указаны на с. 6 .— Библиогр.: с. 299-[301] .— ISBN 978-5-534-01314-6.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3.	Науменко, Е. А. Деловые коммуникации : хрестоматия / Е.А. Науменко ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; ФГБОУ ВО Тюменский государственный университет ; Институт дистанционного образования ; Институт государства и права .— Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2016 .— 281 с. : ил. — Библиогр. в кн .— http://biblioclub.ru/ .— ISBN 978-5-400-01202-0 .—

	<URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567456 >.
4.	Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет ; Кафедра менеджмента. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 88 с. — Библиогр. в кн. — http://biblioclub.ru/ . — <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686 >.
5.	Гречихин, Владимир Григорьевич. Управление социальными коммуникациями : [курс лекций] / В.Г. Гречихин, П.В. Агапов. — М. : Канон+, 2009. — 319 с. — (Социология и политология / редкол.: В.В. Афанасьев (отв. ред.) [и др.]). — Библиогр.: с. 317-318 и в конце лекций. — ISBN 978-5-88373-167-8.
6.	Кибанов, Ардадьон Яковлевич. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие : [для студ. вузов, обуч. по направлениям "Менеджмент" и "Управление персоналом"] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления; Воронеж. гос. ун-т. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 299, [1] с. : ил., табл. — (Высшее образование. Магистратура). — Библиогр.: с. 270-271. — ISBN 978-5-16-006649-3
7.	Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] / Гос. ун-т управления ; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. — Москва : Юрайт, 2014. — 470, [1] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 466-[471]. — ISBN 978-5-9916-2918-8.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
8.	Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" https://edu.vsu.ru/
9.	Электронные каталоги зональной научной библиотеки ВГУ http://www.lib.vsu.ru
10.	Национальный цифровой ресурс "РУКОНТ" - межотраслевая электронная библиотека https://rucont.ru
11.	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" http://biblioclub.ru/),
12.	Электронно-библиотечная система "Лань" https://e.lanbook.com/
13.	Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» https://urait.ru
14.	Научная электронная библиотека https://elibrary.ru/
15.	Человеческие ресурсы. Портал – http://www.rhr.ru/ .

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы *(учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных), курсовых работ и др.)*

№ п/п	Источник
23	Федченко А. А., Шкиренко Г.А. Экономика социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] : практикум : [для бакалавров, магистров и аспирантов экономических специальностей, слушателей Президентской программы и других программ бизнес-образования ВГУ] / А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко ; Воронеж. гос. ун-т. — Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2019. — <URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf >.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины используются текстовый редактор Microsoft Word, табличный редактор Microsoft Excel, редактор презентаций Microsoft PowerPoint. Проверка заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Программа курса может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Организационные коммуникации	ОПК-6	ОПК-6.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
2.	Формирование эффективных команд.	ОПК-6	ОПК-6.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
3.	Коммуникация в команде. Межкомандное взаимодействие.	ОПК-6	ОПК-6.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
4.	Проектирование и проведение групповой работы	ОПК-6	ОПК-6.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				КИМ, тест

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

1) Опрос по теме на практическом занятии

Тема 1. Организационные коммуникации

Понятие организационных коммуникаций и факторы, воздействующие на него. Организационные барьеры в коммуникативных процессах. Переговоры как форма организационных коммуникаций: сущность и классификация переговоров; стадии переговоров; типичные модели поведения на переговорах.

Деловая этика. Правила служебного этикета.

Принципы служебного этикета (правила хорошего поведения на работе; коммуникативные принципы оптимизации служебных отношений)

Тема 2. Формирование эффективных команд.

Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп. Сущность команды. Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование. Синтез подход в повышению эффективности команды. Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина.

Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды.

Тема 3. Коммуникация в команде. Межкомандное взаимодействие

Трансактный анализ по Э. Берну в оценке и развитии коммуникации членов группы. Способы интерпретации в межличностном восприятии.

Эффекты, сопровождающие взаимодействие команд с различными целями. Техники снижения командной конкуренции: ротация и специфика стимулирования, объединение целей. Процедуры управления и их стандартизация. Поведение в команде, команд и дефицит ресурсов.

Тема 4. Проектирование и проведение групповой работы

Проектирование работы в группе. Описание целей и действий. Выделение базовых проблем. Выбор стиля поведения ведущего. Параметры, принимаемые в расчет: размер группы, тип лидерства, уровень разогрева, содержание и смысл упражнений.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

2) Темы докладов

Тема 1. Организационные коммуникации

- 1.1. Особенности ведения переговоров в США
- 1.2. Особенности ведения переговоров в Германии
- 1.3. Особенности ведения переговоров в арабских странах
- 1.4. Особенности ведения переговоров в Японии и Китае
- 1.5. Особенности ведения переговоров в России.

Тема 2. Формирование эффективных команд.

- 2.1. Социометрия в диагностике сплоченности коллективов.
- 2.2. Условия повышения сплоченности коллектива.
- 2.3. Особенности построения и функционирования команд менеджеров. Лидерство как важнейшая характеристика менеджера Тесты по диагностике лидерства.
- 2.4. Анализ ролевых профилей по модели Бельбина.
- 2.5. Модель Майерс-Бриггс. Соционика.
- 2.6. Интеллектуальные роли (психотипы) в модели Кейрси.
- 2.7. Анализ командной деятельности по модели Марджерисона-Маккенна.
- 2.8. Управленческие роли в модели Т.Ю.Базарова.
- 2.9. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру.

Тема 3. Коммуникация в команде. Межкомандное взаимодействие

- 3.1. Гендерные особенности в деловой коммуникации.
- 3.2. Связанность членов и их лояльность команде, динамика индивидуальных различий в реагировании. Связность в команде и терпимость к авторитаризму.
- 3.3. Особенности командной идентичности в условиях конкуренции.
- 3.4. Команда и конформизм. «Огруппление» мышления и сопротивление изменениям по Д.Джанису.
- 3.5. Динамика восприятия представителей других команд. Ингрупповой фаворитизм и нужды командного управления в организации.

Тема 4. Проектирование и проведение групповой работы

4.1. Процедуры групповой работы. Функции фасилитации. Функции модерации.

4.2. Характеристики Шеринга. Виды предоставления обратной связи.

4.3. Дельфийские группы. Сферы приложения дельфийских групп. Особенности технологии проведения. Отработка технологии.

4.4. Фокус-группы. История возникновения фокусированных интервью и фокус-групп. Сферы приложения. Особенности реализации. Отработка технологии.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Представленный материал кратко, емко, четко определяет проблему, представлена авторская позиция на исследуемый вопрос	Отлично
Представленный материал отличается неточностью или не вполне четко представлена авторская позиция	Хорошо
При подготовке материала использован один источник, нет авторской позиции, не в полном объеме рассмотрен вопрос	Удовлетворительно
Материал подготовлен не по теме, или не подготовлен	Неудовлетворительно

3) примерные кейсы

Тема 1. Организационные коммуникации

Ситуация: Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Задание:

Какое решение должно быть принято в этой ситуации? Обоснуйте его.

Тема 2. Формирование эффективных команд.

Кейс «Работа в команде»

Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.

1. Мотивирование сотрудников:

- поставить общую цель и настроить на групповую работу;
- мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

Время выполнения задания: 15 минут. Менеджеры:

1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффективно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов — его личная заслуга;

6) Игорь может легко убедить собеседника, эффективно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.

Задачи проекта:

1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);

2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);

3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);

4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);

5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);

6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);

7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);

8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);

9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);

10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);

11) анализ новинок компании (1 сотрудник);

12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);

13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);

14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Вы можете добавить задачи, которые здесь не упомянуты, но, на ваш взгляд, необходимы.

А теперь проанализируем результаты. Просим участников рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли вы при этом личностные особенности подчиненных?

Тема 3. Коммуникация в команде. Межкомандное взаимодействие

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Тема 4. Проектирование и проведение групповой работы

Автор: Наталья Круть

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента?

Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью.

Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил кейс самостоятельно и правильно	Отлично
Обучающийся решил кейс правильно с небольшими недочетами	Хорошо
Обучающийся решил кейс при содействии преподавателя	Удовлетворительно
Обучающийся не решил кейс	Неудовлетворительно

20.2. Промежуточная аттестация

К промежуточной аттестации допускается обучающийся, выполнивший кейсы по всем четырем темам дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Перечень вопросов к экзамену:

№ п/п	Перечень вопросов
1.	Понятие организационных коммуникаций и факторы, воздействующие на него.
2.	Организационные барьеры в коммуникативных процессах.

3.	Переговоры как форма организационных коммуникаций: сущность и классификация переговоров.
4.	Стадии переговоров и типичные модели поведения на переговорах.
5.	Деловая этика.
6.	Принципы служебного этикета (правила хорошего поведения на работе; коммуникативные принципы оптимизации служебных отношений)
7.	Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы.
8.	Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп.
9.	Сущность команды. Отличительные особенности команды.
10.	Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование.
11.	Распределение ролей. Командные роли в концепции М.Бельбина.
12.	Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды.
13.	Психологическая совместимость и сплоченность команды.
14.	Характеристики высокопроизводительной команды.
15.	Трансактный анализ по Э. Берну в оценке и развитии коммуникации членов группы
16.	Способы интерпретации в межличностном восприятии.
17.	Эффекты, сопровождающие взаимодействие команд с различными целями.
18.	Техники снижения командной конкуренции: ротация и специфика стимулирования, объединение целей.
19.	Процедуры управления и их стандартизация.
20.	Поведение в команде, команд и дефицит ресурсов.
21.	Проектирование работы в группе. Описание целей и действий. Выделение базовых проблем.
22.	Коммуникативные умения специалиста при проектировании работы и руководителя и их развитие.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

20.2.2 Тестирование

Примеры тестовых заданий:

1. В ситуации делового общения предпочтительным является стиль:

- а) официально-деловой
- б) интимно-доверительный
- в) дружеский
- г) научно-публицистический.

2. Нормы и правила поведения в процессе общения с коллегами, порядок и формы отношений в процессе служебных контактов – это:

- а) служебно-деловой этикет
- б) социальный этикет
- в) дипломатический этикет
- г) деловой этикет

3. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:

- а) шумом
- б) деструкцией
- в) плохое знание языка
- г) диссонансом

4. В создании атмосферы комфорта и взаимопонимания кросс-культурного общения команда выполняет функцию:

- а) интерактивную
- б) финансовую
- в) информативную
- г) адаптивную

5. Назовите структурные компоненты переговоров независимо от их специфики (международные, межличностные, бизнес-переговоры и др.):

- а) участники переговоров
- б) предмет переговоров
- в) результат
- г) роль
- д) намерение
- е) поведение

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил тест на 86-100%	Отлично
Обучающийся решил тест на 70-85%	Хорошо
Обучающийся решил тест на 50-69%	Удовлетворительно
Обучающийся решил тест на 49 % и менее	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- оценка за тестовые задания (ТЗ) (не более 10 тестовых заданий), составляющая 40% итоговой оценки;
- оценка за ответ на экзаменационные вопросы (ЭВ), составляющая 60% итоговой оценки.

$$\text{Итоговая оценка за дисциплину} = 0,4 \cdot \text{ТЗ} + 0,6 \cdot \text{ЭВ}$$

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.

Задание раздела 20.2.2 Тестирование рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины