

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 06.10.2025 14:27:02

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1d0e908

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## **Методические указания**

по выполнению практических работ

по дисциплине

«Командная работа и эффективные коммуникации»

для студентов

направления подготовки /специальности

38.05.02 - Таможенное дело

Направленность (профиль)

«Таможенный контроль»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

## Содержание

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Практическое занятие 1. Определение индивидуальных качеств личности               | 5  |
| Практическое занятие 2. Типология командных ролей Р. Белбина                      | 6  |
| Практическое занятие 3. Оценка сплоченности команды                               | 8  |
| Практическое занятие 4. Методы оценки поведенческих моделей в команде             | 10 |
| Практическое занятие 5. Этапы развития команды: работа с кейсами                  | 12 |
| Практическое занятие 6. Модели коммуникаций и их характеристика                   | 14 |
| Практическое занятие 7. Эффективность обратной связи в коммуникации: тренинг      | 16 |
| Практическое занятие 8. Коммуникативные роли человека в организационном окружении | 19 |
| Рекомендуемая литература                                                          | 23 |

## Введение

В эпоху мировой конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компании, является инструментом повышения организационной эффективности, методом, позволяющим более полно использовать способности работников и опыт организации. Для того чтобы принять решение о создании команд, недостаточно знать проблемы групповой динамики, развития групповой сплоченности. Задача командного строительства гораздо сложнее и требует самых разных знаний. Решение о целесообразности инвестиций в формирование команд определяется стратегией организации и допустимым уровнем их распространения.

В соответствии с этим основной целью преподавания дисциплины выступает формирование у студентов знаний, навыков и умений в области командообразования и коммуникаций в организационных условиях как важном факторе развития предприятий.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

| Код   | Формулировка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3  | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели<br>УК.3И.1 Способен реализовывать свою роль в команде, организовать межличностное и групповое взаимодействие, эффективную коммуникацию в команде используя методы командообразования, командного взаимодействия на основе знаний менеджмента, психологии, права;<br>УК.3И.2Использует методологию достижения успеха с применением современных управленческих методов, информационных технологий и технологий форсайта в командной работе для получения оптимальных результатов реализации проекта;<br>УК-3 И-3 Реализует инклюзивный подход в социальном и профессиональном взаимодействии |
| ОПК-5 | Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций<br>ОПК-5 И-1 Формулирует цели и задачи коммуникации.<br>ОПК-5 И-2 Выбирает коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.<br>ОПК-5 И-3 Планирует и создает устойчивую коммуникационную связь между участниками управленческого процесса.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

| Код и наименование компетенции                                                                                              | Код и наименование индикатора                                                                                                                                                                                                                                  | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3 И.1 Способен реализовывать свою роль в команде, организовать межличностное и групповое взаимодействие, эффективную коммуникацию в команде используя методы командообразования, командного взаимодействия на основе знаний менеджмента, психологии, права; | Знать: природу и характер коммуникаций в организации, содержание и этапы коммуникационного процесса.<br>Уметь: управлять межличностными и организационными коммуникациями.<br>Владеть: методами влияния и убеждения, способами построения эффективных коммуникаций.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                             | УК-3 И-3 Применяет методы командного взаимодействия                                                                                                                                                                                                            | Знать: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы, этапы формирования команд; модели и технологии командообразования; условия результативности команды в организации.<br>Уметь: организовывать работу команды исходя из ролей членов, оценивать эффективность командной деятельности, оценивать индивидуальные особенности членов команды и их влияние на групповую совместную деятельность.<br>Владеть: навыками построения эффективных команд, развития личностного и профессионального потенциала в процессе управления командой. |
| ОПК-5. Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций                                       | ОПК-5 И-1 Формулирует цели и задачи коммуникации.                                                                                                                                                                                                              | Знать:<br>- теоретические основы постановки коммуникационных целей и задач;<br>Уметь:<br>- использовать теоретические основы постановки коммуникационных целей и задач;<br>Владеть:<br>- готовностью использовать теоретические основы постановки коммуникационных целей и задач;                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ОПК-5 И-2 Выбирает коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.   | Знать:<br>- теоретические основы выбора коммуникационных каналов для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.<br>Уметь:<br>- теоретически обосновывать выбор коммуникационных каналов для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.<br>Владеть:<br>- готовностью к использованию коммуникационных каналов для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.                                                        |
|  | ОПК-5 И-3 Планирует и создает устойчивую коммуникационную связь между участниками управленческого процесса. | Знать:<br>- теоретические основы планирования и создания устойчивой коммуникационной связи между участниками управленческого процесса.<br>Уметь:<br>- использовать теоретические основы планирования и создания устойчивой коммуникационной связи между участниками управленческого процесса.<br>Владеть:<br>- готовностью использовать теоретические основы планирования и создания устойчивой коммуникационной связи между участниками управленческого процесса. |

Методические указания содержат рекомендации к практическим работам студентов, список рекомендованной литературы.

## **Практическое занятие №1**

**Тема: Определение индивидуальных качеств личности**

**Цель:** Диагностировать индивидуальный уровень развитости профессиональных и личностных качеств.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

**Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК-5- способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций

**Теоретическая часть:**

В своей профессиональной деятельности субъект управления персоналом регулярно сталкивается с необходимостью оценки объектов управления, кадровых процессов и социальных явлений для обоснования и уточнения своих действий с целью познания их состояния и тенденций изменения. Такая оценка - это результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, т. е. известного, познанного или представляемого человеком.

Основным назначением (миссией) оценки персонала является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления объективной информацией о состоянии и тенденциях изменения профессионализма сотрудников и кадрового потенциала организации в целом.

Основные цели оценки персонала:

- 1) аттестационная – определение меры соответствия качеств каждого сотрудника требованиям конкретной должности;
- 2) диагностическая – выявление факторов, определяющих уровень соответствия структуре квалификационных требований.

Предметом оценки персонала являются способности сотрудников, востребованные в организации, в то время как при оценке кадрового потенциала организации изучаются и резервные способности, а также возможности их использования.

Качество как социологическое явление может быть представлено мерой социальной полезности. В теории понятие «полезность» по существу синонимично понятиям «польза», «удовольствие», «радость», «удовлетворение» или же «выгода», «блаженство», «способность удовлетворить желания».

**Вопросы и задания:**

1. Ответьте на вопросы теста для определения типа темперамента.
2. Ответьте на вопросы теста Шмишека для определения акцентуации личности.

Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.

3. Сделайте выводы по необходимости оценки индивидуальных характеристик в процессе формирования команды.

## **Практическое занятие №2**

**Тема: Типология командных ролей Р. Белбина**

**Цель:** Изучение процесса формирования команды и ролевой дифференциации членов команды.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

**Знает:**

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

**Умеет:**

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

**Владеет:**

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

**Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

**Теоретическая часть:**

Подбирают людей в команду, как правило, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики (особенности) членов команды.

Работая вместе с другими людьми в составе одной группы, каждый из нас как член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов. Первая и наиболее очевидная из них является профессиональной ролью, базирующейся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые мы вносим в реализацию проекта или решение проблемы. Вторая роль, нередко выпускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные. В значительной степени командную роль можно рассматривать как категорию, определяющую то, как мы применяем свои навыки и опыт, составляющие само содержание выполняемой нами функциональной роли.

Различие между этими двумя ролями и его значение для команд и командной работы были исследованы. Было установлено, что 5-10 % людей оказываются неспособными эффективно работать в командах.

**Вопросы и задания:**

1. Ответьте на вопросы теста для определения ролей в команде Р. Белбина.

Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.

2. Сделайте выводы по условиям формирования команды: несовершенные люди могут создать совершенную команду.

### **Практическое занятие №3**

**Тема: Оценка сплоченности команды**

**Цель:** Изучить методические подходы к определению социально-психологического климата в коллективе и уровня сплоченности.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

**Знает:**

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

**Умеет:**

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

**Владеет:**

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

**Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

**Теоретическая часть:**

Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Более того, конституирование команды, ее влияние на организацию прямо зависят от сплоченности самой команды. Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Проблема групповой сплоченности имеет солидную традицию исследования, которая опирается на понимание группы, прежде всего, как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу.

**Вопросы и задания:**

1. Провести анкетирования в группе по разным методикам.
2. Обработать результаты анкетирования.
3. Провести расчет показателей групповой сплоченности, конфликтности и нейтральности.
4. Определить пути и способы увеличения уровня сплоченности команды.

### **Практическое занятие №4**

**Тема: Методы оценки поведенческих моделей в команде**

**Цель:** Изучение методики диагностики поведенческой модели и проведение тренинга построения взаимодействий с людьми разных поведенческих моделей.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

**Знает:**

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;

- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

#### **Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

#### **Теоретическая часть:**

Методика DISC базируется на одноименной четырехфакторной модели и в качестве практического инструмента применяется по всему миру уже несколько десятков лет. К настоящему времени, при всей наполненности рынка оценки персонала, трудно найти более практичный и точный инструмент ассессмента.

У. Морстон утверждал, что поведение человека может быть описано с точки зрения двух критериев:

- 1) Как человек воспринимает среду, в которой он действует как БЛАГОПРИЯТНУЮ или как ВРАЖДЕБНУЮ;
- 2) Как человек действует и как реагирует на конкретные ситуации АКТИВНО или ПАССИВНО.

По мнению У. Морстона, каждый человек в своем поведении, с той или иной степенью интенсивности, проявляет признаки каждого из четырех базовых стилей поведения. Это, в свою очередь, делает возможным объективное описание разных типов поведения, сочетающих в себе признаки четырех базовых стилей. Система DISC призвана измерить проявленность факторов DISC в поведении индивидов. При этом она учитывает малейшие колебания индикаторов факторов, а также все их возможные сочетания и взаимовлияния.

#### **Вопросы и задания:**

1. Изучить типы поведенческих моделей.
2. Определить ключевые особенности по 4 базовым моделям.
3. Ответить на анкетные вопросы провести обработку результатов.
4. Как планируют свою работу разные типы.
5. Как эффективно взаимодействовать с разными типами.
6. В каких случаях применима методика в командной деятельности.

### **Практическое занятие №5**

**Тема: Этапы развития команды: работа с кейсами**

**Цель:** Выяснить проблемы и ошибки на всех этапах развития команд на основе анализ мини-кейсов.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.



- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

#### **Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК-5- способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций

#### **Теоретическая часть:**

Команда проходит несколько этапов:

1. Становление, создание команды.
2. Успешное развитие. Команда четко осознает общий результат, владеет технологиями ситуационного анализа и решения проблем, технологией создания общего терминологического поля и продуктивно работает на результат. Этап завершается достижением общекомандной цели.
3. Поиск, или поисковый период. Команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой - ищет новые цели. По истечении срока этапа поиска (для каждой команды он разный, в среднем 3-4 месяца) возможна альтернатива: распад команды или работа ради достижения новой цели.
4. Распад (альтернатива). Из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растёт напряжение. Результат - реорганизация.
5. Рост (альтернатива). Команда находит новую общую цель, во- одушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

Пять типичных ситуаций, негативно влияющих на команду:

1. Обновление состава команды.
2. Снижение авторитета лидера, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды.
3. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды под воздействием семейно-бытовых и общесоциальных факторов.
4. Неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров у отдельных членов команды.
5. Появление в команде альтернативного неформального лидера.

Таким образом, возникновение внутрикомандных проблем – это следствие развития в членах команды деструктивных личностных особенностей, пребывавших прежде в зачаточном состоянии.

#### **Вопросы и задания:**

1. Рассмотрение кейсов по каждой типичной ошибке.
2. Установление способов решения данных проблем в команде.
3. Определение эффективности предлагаемых решений.

**Тема:** Модели коммуникаций и их характеристика

**Цель:** Получить представление о типах, видах и моделях коммуникаций в работе команды.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

**Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

**Теоретическая часть:**

Поскольку все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, коммуникации называют связующими процессами организации.

В теории коммуникации существуют различные подходы к их типологии. В составе основных критериев классификации выделяются:

- масштаб коммуникации;
- способ установления контакта;
- уровень организованности коммуникации;
- направленность коммуникации;
- используемые знаковые системы.

Современные управленческие технологии имеют огромное значение для совершенствования управленческих и рабочих процессов на предприятии, и взаимодействия его сотрудников, коллег, партнеров и управления ими. Особое место здесь занимают коммуникации и связи:

- между предприятием и его внешней средой – поставщики, конкуренты, покупатели, клиенты, партнеры, государственные учреждения и ведомства, экономические, политические, международные факторы, культура, традиции, мораль и т. п.;
- внутри предприятия – между уровнями управления в нем и его подразделениями, между сотрудниками, межличностные, формальные и неформальные коммуникации и связи, в значительной мере определяющие организационную и профессиональную культуру, этику взаимоотношений и т. п.

Все они в конечном итоге важны для повышения эффективности процессов управления и принятия необходимых для этого управленческих решений, которые сначала в виде идеи выступают в коммуникационном процессе. Такой процесс, включающий в себя выбор альтернативного решения из набора возможных его вариантов, всегда содержит в себе творческое начало. В то же время все виды управленческой деятельности основаны на обмене соответствующей информацией и знаниями, поэтому коммуникации называют связующими процессами.

Способ передачи информации определяется целью коммуникации, сформированностью каналов коммуникации, наличием общей для сторон коммуникации знаковой системы (языка общения, символической системы). Язык общения характеризуется жанрами устной и письменной форм речи, которые должны быть формализованы для каждого канала коммуникации. Стандартизация языка коммуникации осуществляется исходя из стандартов стиля, механизма передачи информации. Для передачи смысловой и оценочной информации отбираются соответствующие вербальные и невербальные средства.

Элементами процесса коммуникации являются источник (отправитель) сообщения, кодирование, канал, передача сигнала, получатель, прием и декодирование, обратная связь, помехи и барьеры.

Коммуникационный процесс состоит из следующих этапов:

- этап послышки и кодирования значения,
- этап передачи,
- этап получения,
- этап обратной связи.

**Вопросы и задания:**

1. Изучить методику оценки коммуникативных способностей.
2. Обсудить результаты и соответствующие модели коммуникации.
3. Провести дебаты по заранее выданным темам с распределением ролей и позиций участников.

### **Практическое занятие №7**

**Тема: Эффективность обратной связи в коммуникации: тренинг**

**Цель:** Изучить элементы механизма реализации государственной кадровой политики.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

**Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

**Теоретическая часть:**

На индивидуальном уровне функции коммуникации предполагают удовлетворение следующих потребностей индивида:

1. Информационная функция:

- получение информации о событиях и условиях жизни непосредственного окружения, общества, мира в целом;
  - обучение и самообразование;
  - поиск советов, необходимой информации для принятия решений.
2. Функция личностной идентификации:
- подкрепление индивидуальных ценностей;
  - получение сведений о моделях и нормах поведения;
  - идентификация с ценностями других;
  - достижение понимания самого себя.
3. Функция интеграции в обществе и общения:
- формирование основы для диалога, социального общения;
  - помощь в реализации социальных ролей, понимания положения другого, переживания;
  - возможность общения с семьей, друзьями, обществом.
4. Функция развлечения:
- эмоциональная разрядка;
  - заполнение свободного времени;
  - эскапизм, уход от проблем;
  - получение эстетического наслаждения;
  - сексуальное возбуждение.

#### **Вопросы и задания:**

1. Изучить методику оценки эффективности обратной связи.
2. Провести тренинг по обратной связи.
3. Установить возможные пути увеличения личной и командной эффективности.

### **Практическое занятие №8**

**Тема:** Коммуникативные роли человека в организационном окружении

**Цель:** создать условия для групповой деятельности, развить коммуникативные навыки участников, сформировать готовность эффективно общаться с партнерами по команде.

#### **Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

#### **Формируемые компетенции или их части:**

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК-5- способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций

**Теоретическая часть:**

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик: более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех, избирательна, свободна от формальных регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи. Универсальным средством межличностных коммуникаций является язык. Еще одним видом коммуникативных средств является невербальное общение.

Коммуникационный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существуют следующие стили в межличностной коммуникации: «открытие себя», «реализация себя», «замыкание в себе», «защита себя», «торговля за себя».

Модель управленческих коммуникаций определяет формы осуществления коммуникаций менеджерами: гуманист-коммуникатор, механический изоляционист, неформальный созидатель и формальный контролер.

В межличностных коммуникациях также выделяются такие коммуникативные роли как сторож, связной, лидер мнений, космополит, изолят.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

**Вопросы и задания:**

1. Характеристика многовариантности решения проблемы.
2. Анализ ролей и выбранных моделей поведения в деловой игре.
3. Какие формы влияния используется в команде.
4. Как стратегии влияния коррелируют с результативностью команды.

## Рекомендуемая литература

### Основная литература:

1. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – 132 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

2. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 370 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-534-00331-4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/432059>

3. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник / И.И. Исаченко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 312 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-005304-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212526>

### Дополнительная литература:

1. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. – Екатеринбург : УрФУ, 2017. – 188 с. – ISBN 978-5-7996-2258-9. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/170027>

2. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации : учебник / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук ; Ростовский международный институт экономики и управления. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 344 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495708>

3. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.: 60х90 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-6361-3 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003506>

4. Авдеев В.В. – Управление персоналом: технология формирования команды – Издательство "Финансы и статистика" – 2014 – 544с. – ISBN: 5-279-02380-9 – Текст электронный // ЭБС ЛАНЬ – URL: <https://e.lanbook.com/book/69110>

5. Авдеев В.В. – Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология – Издательство "Финансы и статистика" – 2014 – 960с. – ISBN: 5-279-02687-5 – Текст электронный // ЭБС ЛАНЬ – URL: <https://e.lanbook.com/book/69109>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## **Методические указания**

по организации и проведению  
самостоятельной работы

по дисциплине

«Командная работа и эффективные коммуникации»  
для студентов направления подготовки /специальности

38.05.02 - Таможенное дело

Направленность (профиль)

«Таможенный контроль»

## **Содержание**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                            | 4  |
| 1 Общая характеристика самостоятельной работы                       | 5  |
| 2 План-график выполнения самостоятельной работы                     | 7  |
| 3 Контрольные точки и виды отчетности по ним                        | 8  |
| 4 Методические рекомендации по изучению<br>теоретического материала | 8  |
| Список рекомендуемой литературы                                     | 10 |



## Введение

В эпоху мировой конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компании, является инструментом повышения организационной эффективности, методом, позволяющим более полно использовать способности работников и опыт организации. Вместе с тем следует понимать, что формирование команд — дорогостоящее мероприятие. Для того чтобы принять решение о создании команд, недостаточно знать проблемы групповой динамики, развития групповой сплоченности. Задача командного строительства гораздо сложнее и требует самых разных знаний. Решение о целесообразности инвестиций в формирование команд определяется стратегией организации и допустимым уровнем их распространения.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

| Код   | Формулировка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3  | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели<br>УК.3И.1 Способен реализовывать свою роль в команде, организовать межличностное и групповое взаимодействие, эффективную коммуникацию в команде используя методы командообразования, командного взаимодействия на основе знаний менеджмента, психологии, права;<br>УК.3И.2 Использует методологию достижения успеха с применением современных управленческих методов, информационных технологий и технологий форсайта в командной работе для получения оптимальных результатов реализации проекта;<br>УК-3 И-3 Реализует инклюзивный подход в социальном и профессиональном взаимодействии |
| ОПК-5 | Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций<br>ОПК-5 И-1 Формулирует цели и задачи коммуникации.<br>ОПК-5 И-2 Выбирает коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.<br>ОПК-5 И-3 Планирует и создает устойчивую коммуникационную связь между участниками управленческого процесса.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

| Код и наименование компетенции                                                                                              | Код и наименование индикатора                                                                                                                                                                                                                                  | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3 И.1 Способен реализовывать свою роль в команде, организовать межличностное и групповое взаимодействие, эффективную коммуникацию в команде используя методы командообразования, командного взаимодействия на основе знаний менеджмента, психологии, права; | Знать: природу и характер коммуникаций в организации, содержание и этапы коммуникационного процесса.<br>Уметь: управлять межличностными и организационными коммуникациями.<br>Владеть: методами влияния и убеждения, способами построения эффективных коммуникаций.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                             | УК-3 И-3 Применяет методы командного взаимодействия                                                                                                                                                                                                            | Знать: основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы, этапы формирования команд; модели и технологии командообразования; условия результативности команды в организации.<br>Уметь: организовывать работу команды исходя из ролей членов, оценивать эффективность командной деятельности, оценивать индивидуальные особенности членов команды и их влияние на групповую совместную деятельность.<br>Владеть: навыками построения эффективных команд, развития личностного и профессионального потенциала в процессе управления командой. |
| ОПК-5. Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций                                       | ОПК-5 И-1 Формулирует цели и задачи коммуникации.                                                                                                                                                                                                              | Знать:<br>- теоретические основы постановки коммуникационных целей и задач;<br>Уметь:<br>- использовать теоретические основы постановки коммуникационных целей и задач;<br>Владеть:<br>- готовностью использовать теоретические основы постановки коммуникационных целей и задач;                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                             | ОПК-5 И-2 Выбирает коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия                                                                                                                                                       | Знать:<br>- теоретические основы выбора коммуникационных каналов для внутриорганизационного и межведомственного                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | межведомственного взаимодействия.                                                                           | <p>взаимодействия.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретически обосновывать выбор коммуникационных каналов для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовностью к использованию коммуникационных каналов для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
|  | ОПК-5 И-3 Планирует и создает устойчивую коммуникационную связь между участниками управленческого процесса. | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы планирования и создания устойчивой коммуникационной связи между участниками управленческого процесса.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать теоретические основы планирования и создания устойчивой коммуникационной связи между участниками управленческого процесса.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовностью использовать теоретические основы планирования и создания устойчивой коммуникационной связи между участниками управленческого процесса.</li> </ul> |

## 1 Общая характеристика самостоятельной работы

В соответствии с этим в качестве основополагающей целью преподавания дисциплины выступает формирование у студентов знаний, навыков и умений в области командообразования и коммуникаций в организационных условиях как важном факторе развития предприятий.

Сформулированная цель изучения курса может быть достигнута решением следующих задач:

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические подходы в области командообразования;
- получить представление о взаимосвязи командной деятельности и эффективности деятельности организации;
- дать представление о механизмах и технологиях управления групповыми процессами и работой команды;
- рассмотреть методы оценки эффективности командной деятельности в организации;
- приобрести навыки по организации командной деятельности;
- получить навыки оценки поведенческих ролей в команде;
- овладеть теориями и моделями коммуникаций;
- сформировать коммуникативные навыки;
- получить представление о самооценке положения в команде и методов общения;
- сформировать навыки эффективного взаимодействия исходя из персональных целей.

## 2 План-график выполнения самостоятельной работы

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

### Технологическая карта самостоятельной работы студента

| Код реализуемой компетенции | Вид деятельности студентов                       | Итоговый продукт самостоятельной работы | Средства и технологии оценки | Объем часов |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------|
|                             | <b>2 семестр</b>                                 |                                         |                              |             |
| УК-3, ОПК-5                 | Самостоятельное изучение литературы по темам 1-8 | конспект                                | Тестирование                 | 7           |
| УК-3, ОПК-5                 | Подготовка к практическому занятию               | Типовое задание                         | Собеседование                | 8           |
| <b>Итого 2 семестр</b>      |                                                  |                                         |                              | <b>15</b>   |
| <b>Итого</b>                |                                                  |                                         |                              | <b>15</b>   |

### **3 Методические рекомендации по изучению теоретического материала**

При изучении дисциплины «Командная работа и эффективные коммуникации» предусмотрено изучение теоретического материала.

Форма контроля данного вида СРС: собеседования.

Вопросы для собеседования

Компетенция(и) (знания, умения и навыки) УК-3 ОПК-5

Базовый уровень

1. Какова история происхождения термина «группа»?
2. Какие группы, согласно классификации Г.М. Андреевой, представляют наибольший интерес для рассмотрения проблемы командообразования?
3. В чем заключается принципиальное отличие понятий «группа» и «коллектив»?
4. Какие свойства характеризуют организацию?
5. Какие основные признаки команды можно выделить на основе существующих определений данного понятия?
6. Откуда заимствована идея командных методов работы?
7. Кем впервые был введен в употребление термин «тимбилдинг»?
8. Какой вклад в развитие теории тимбилдинга внес Р.М. Белбин?
9. Каковы педагогические истоки современного командообразования?
10. Какое определение можно дать для характеристики педагогической команды?
11. Какие виды педагогических команд можно определить, исходя из поставленных перед ними задач?
12. В чем, по мнению М.Р. Битяновой, состоит интерес к командной работе в образовательной организации?
13. Какие условия могут влиять на жизнеспособность педагогической команды?
14. Какие основные подходы существуют в командообразовании?
15. Какие типы личности можно выделить, согласно теории К. Юнга?
16. Что собой представляет типология Майерс-Бриггс?
17. Какие интеллектуальные роли можно выделить в модели Д. Кейрси?
18. Какие командные роли представлены в модели Р.М. Белбина?
19. Что позволяет создать и определить модель «Колесо команды» Марджерисона-МакКенна?
20. Какие сильные стороны имеет управленческая модель Т.Ю. Базарова?
21. Каковы наиболее значимые шаги по формированию эффективной команды?
22. Какое количество человек наиболее оптимально для организации эффективной работы команды?

23. Как следует организовать работу в команде, численность которой превышает 12 человек?
24. Какие мероприятия следует провести для выполнения задачи по созданию новой команды?
25. Что предполагает диагностический этап создания команды?
26. Для чего проводится тренинг командообразования?
27. Как строится послетренинговое сопровождение команды?
28. Что представляет собой ситуационный анализ?
29. Каковы характерные признаки педагогической команды?
30. Какие шаги включает в себя механизм формирования педагогических команд?
31. Какие существуют три основных типа ролевого распределения в команде?
32. В чем заключается главный ресурс команды?
33. В каких случаях команда становится социально ориентированной?
34. Какой, по мнению Р.М. Белбина, должна быть успешная команда?
35. Какие положительные качества и приемлемые недостатки выделены Р.М. Белбиным для каждой роли в команде?
36. Для чего необходимо планирование деятельности команды?
37. Что представляет из себя стратегический план деятельности команды?
38. В чем заключается феномен групповой динамики?
39. Какие этапы можно выделить в жизнедеятельности команды по роли в ней лидера?
40. Какие стадии жизненного цикла команды выделяют Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин и Т.С. Пыркова?
41. Какие зоны в развитии команды выделяет Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева?
42. Что характеризует поисковый период в жизнедеятельности команды, по Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой?
43. Что представляет собой мониторинг эффективности команды?
44. Какие отличительные особенности характерны для мониторинга?
45. Какие основные методические требования предъявляются к методам и приемам диагностики в процессе мониторинга?
46. Какие формы мониторинга используются в современной практике тимбилдинга?
47. Каковы критерии эффективно работающей команды?
48. Какие двенадцать требований к потенциальному лидеру команды выделяет Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева?
49. Какие основные компетенции эффективного лидера принято выделять и отслеживать в ходе мониторинга?
50. Кем осуществляется мониторинг личной эффективности членов команды?

#### Повышенный уровень

1. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
2. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
3. Принятие единого командного решения
4. Функционально-ролевое распределение в команде.
5. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
6. Управление взаимоотношениями в команде.
7. Этапы развития команд в организации.
8. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
9. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
10. Тимбилдинг как способ формирования команды.
11. Вербочный курс как способ формирования команды.
12. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы.
13. Групповая динамика. Конфликты и противостояния в команде.
14. Групповая динамика. Нормализация отношений в команде.
15. Групповая динамика. Работа в полную силу.
16. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
17. Корпоративные программы.
18. Вербочный курс.
19. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
20. Корпоративные праздники, корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность.

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература:

1. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – 132 с. – Текст : электронный // Лань : электронно–библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>
2. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 370 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978–5–534–00331–4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/432059>
3. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник / И.И. Исаченко. – Москва : ИНФРА–М, 2021. – 312 с. – (Высшее образование). – ISBN 978–5–16–005304–2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212526>

### Дополнительная литература:

1. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. – Екатеринбург : УрФУ, 2017. – 188 с. – ISBN 978–5–7996–2258–9. – Текст : электронный // Лань : электронно–библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/170027>
2. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации : учебник / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук ; Ростовский международный институт экономики и управления. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 344 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495708>
3. Agile–менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.: 60х90 1/16 (Обложка) ISBN 978–5–9614–6361–3 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003506>
4. Авдеев В.В. – Управление персоналом: технология формирования команды – Издательство "Финансы и статистика" – 2014 – 544с. – ISBN: 5–279–02380–9 – Текст электронный // ЭБС ЛАНЬ – URL: <https://e.lanbook.com/book/69110>
5. Авдеев В.В. – Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология – Издательство "Финансы и статистика" – 2014 – 960с. – ISBN: 5–279–02687–5 – Текст электронный // ЭБС ЛАНЬ – URL: <https://e.lanbook.com/book/69109>