

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Максимов Алексей Борисович  
Должность: директор департамента по образовательной политике  
Дата подписания: 01.09.2023 12:38:42  
Уникальный программный ключ:  
8db180d1a3f02ac9e60521a7727175c18b14c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета  
экономики и управления

\_\_\_\_\_ /А.В. Назаренко/  
«  » \_\_\_\_\_ 2022 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА»**

Направление подготовки  
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
Профиль «Стратегическое управление трудовыми процессами»

Квалификация выпускника  
**магистр**

Форма обучения:  
**Очная, заочная (2022 год приема)**

Москва 2022

## . Цели и задачи дисциплины

### Цели освоения дисциплины:

формирование у обучающихся теоретических знаний о механизмах, фактах и закономерностях формирования команд, умений и навыков практической деятельности с использованием различных методов групповой работы.

### Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретических основ формирования и развития команды и командной работы;
- развитие умений управлять динамикой, мотивацией и сплоченностью групп;
- формирование умений применения закономерностей командообразования в практической деятельности;
- изучение технологии создания команды;
- формирование навыков эффективного взаимодействия в команде и создания благоприятной и конструктивной атмосферы в команде;
- ознакомление с генезисом научных представлений, связанных с командообразованием.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП.

Дисциплина «Командообразование и групповая динамика» относится к числу дисциплин обязательной части учебного плана по направлению 27.04.02 «Управление качеством».

Дисциплина «Командообразование и групповая динамика» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих магистров по направлению 27.04.02 «Управление качеством».

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>знает:</b> как определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, учитывая особенности поведения и интересы других участников команды, как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества. <b>уметь:</b> планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. <b>владеет:</b> способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды.
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	<b>знает:</b> как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. <b>умеет:</b> выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, осо-

		<p>бенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп.</p> <p><b>владеет:</b> навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций.</p>
--	--	--

#### 4. Структура и содержание дисциплины.

##### Для очной формы обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часа (из них 96 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина «Командообразование и групповая динамика» изучается на 1 семестре: лекции – 16 часов, практические занятия – 32 часов, форма контроля – экзамен.

##### Для заочной формы обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часа (из них 128 часов – самостоятельная работа студентов).

Дисциплина «Командообразование и групповая динамика» изучается на 1 семестре: лекции – 8 часов, практические занятия – 8 часов, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Командообразование и групповая динамика» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

##### Содержание разделов дисциплины.

###### **Тема 1. Командообразование: основные понятия и характеристики.**

Сущность командообразования. Принципы командного взаимодействия. Формирование команд. Составляющие процесса командообразования и его этапы. В лекции рассмотрены понятия командообразования, команды. Выявлены цели командообразования, основные принципы командного взаимодействия, формирование команд. А также составляющие процесса командообразования и его этапы.

###### **Тема 2. Групповая динамика и этапы деятельности команды.**

Понятие «групповая динамика». Процессы групповой динамики. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду. Групповая динамика в тренинге — Использование групповой динамики в тренинге. В лекции рассмотрены вопросы групповой динамики, ее процессы, динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду. Также освещены аспекты групповой динамики в тренинге, в частности использование групповой динамики в тренинге.

###### **Тема 3. Технологии командообразования.**

Составляющие процесса командообразования. Процедуры сыгровки команды. Команда персонала. Основные этапы работы междисциплинарной группы с клиентом. Четыре подхода в создании команд. В лекции рассмотрены составляющие процесса командообразования. Два уровня процедуры сыгровки команды. Анализ трактовок определения команды применительно к организационной структуре. Рассмотрены четыре основных подхода в создании команд.

###### **Тема 4. Типологические и ролевые модели комплектования команд**

Типологический подход к комплектованию команд. «Колесо» командного управления. В лекции рассмотрен типологический подход к комплектованию команд, в том числе раскрыта суть моделей Майерс-Бриггс, Д. Кейрси. Путь к успеху через систему управления командой. Также представлены командные роли по доктору Рэймонду Мередиту Белбину.

###### **Тема 5. Командные лидеры.**

Теория о качествах лидерства. Лидерский стиль руководства. Развитие лидерского потенциала. Пять признаков командного лидерства. В лекции рассмотрены вопросы качеств лидера. Раскрывается суть лидерского стиля руководства. Представлены способы развития лидерского потенциала. Разобраны основные пять признаков командного лидерства.

#### **Тема 6. Развитие команды.**

Развитие команды и рефлексия как управленческая коммуникация тим-лида. Развитие команды. Инструкция поэтапного развития команды. Развитие осознанности. Области развития управленца. Пять областей развития тимлида. В лекции рассмотрены вопросы развития команды и рефлексия как управленческая коммуникация тимлида. Представлены способы развития лидерского потенциала. Разобраны основные пять признаков командного лидерства.

### **5. Образовательные технологии.**

Методика преподавания дисциплины «Командообразование и групповая динамика» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- чтение лекций с использованием презентационных демонстрационных материалов;
- организация и проведение текущего контроля знаний студентов посредством устного опроса;
- проведение интерактивных семинарских занятий.
- тестирование.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Командообразование и групповая динамика» в целом по дисциплине составляет 40% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют 40% от объема аудиторных занятий.

### **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

В процессе обучения используются оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций, такие как дискуссии, опросы. На занятиях проходит обсуждение вопросов, изученных обучающимся во время аудиторных занятий и самостоятельно.

#### **6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).**

6.1.1. В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующая компетенция:

<b>Код компетенция</b>	<b>В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать</b>
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

6.1.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<b>знает:</b> как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества.	Обучающийся демонстрирует <i>полное отсутствие или недостаточное соответствие</i> следующих знаний: как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества.	Обучающийся демонстрирует <i>неполное соответствие</i> следующих знаний: как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует <i>частичное соответствие</i> следующих знаний: как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует <i>полное соответствие</i> следующих знаний: как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества. свободно оперирует приобретенными знаниями.
<b>умеет:</b> планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет применять планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом	Обучающийся демонстрирует <i>неполное соответствие</i> следующих умений планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом	Обучающийся демонстрирует <i>частичное соответствие</i> следующих умений: планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. в области управления персоналом при решении практических	Обучающийся демонстрирует <i>полное соответствие</i> следующих умений: планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом

	положений	положений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	ских задач с учетом положений. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	положений. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
<b>владеет:</b> способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет практическими навыками применения способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды. при решении практических задач профессиональной деятельности; допускает существенные ошибки.	Обучающийся владеет практическими навыками применения способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды. при решении практических задач профессиональной деятельности. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в анализе новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет практическими навыками применения способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды. при решении практических задач профессиональной деятельности, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет практическими навыками применения способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды. При решении практических задач профессиональной деятельности, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<b>знает:</b> как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии.	Обучающийся демонстрирует <i>полное отсутствие или недостаточное соответствие</i> следующих знаний: как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать	Обучающийся демонстрирует <i>неполное соответствие</i> следующих знаний: как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать актуальность их использования при	Обучающийся демонстрирует <i>частичное соответствие</i> следующих знаний: как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать актуальность их использования при социальном и профес-	Обучающийся демонстрирует <i>полное соответствие</i> следующих знаний: как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать актуальность их использования при профес-

	актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии.	социальном и профессиональном взаимодействии. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	сиональном взаимодействии,но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	сиональном взаимодействии. Свободно оперирует приобретенными знаниями.
<b>умеет:</b> выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп.	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет применять выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом положений	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом положений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом положений. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп. в области управления персоналом при решении практических задач с учетом положений. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
<b>владеет:</b> навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет практическими навыками применения навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия	Обучающийся владеет практическими навыками применения навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач, де-	Обучающийся частично владеет практическими навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении професси-	Обучающийся в полном объеме владеет практическими навыками применения навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении професси-

	ствия при выполнении профессиональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций. при решении практических задач профессиональной деятельности; допускает существенные ошибки.	монстрируя понимание особенностей различных культур и наций. При решении практических задач профессиональной деятельности обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в анализе новых ситуациях.	ональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций. при решении практических задач профессиональной деятельности, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	ональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций. при решении практических задач профессиональной деятельности, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.
--	---	---	--	--

### Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения учащимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Командообразование и групповая динамика» (выступили с докладом, написали контрольную работу в формате бланкового тестирования).

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Не выполнен один из видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Не выполнены виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по большому ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.



Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

ЭОР по дисциплине «Командообразование и групповая динамика»:

<https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=1498>

### 1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).

#### а) основная литература

1. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497114> (дата обращения: 20.08.2022).

2. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для магистратуры: [16+] / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Прометей, 2019. – 219 с.: ил. – ISBN 978-5-907166-93-6. - То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576048>

#### б) дополнительная литература

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 544 с.: ил. – То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=215313>

2. Сидоренков А.В., Ульянова Н.Ю. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие. Южный федеральный университет, 2016, – 325 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://lib.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

#### в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog), к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (<http://window.edu.ru>), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

## 9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя.

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

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации. Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

#### **Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.**

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.**

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### **Работа с литературой.**

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими дан-

ными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### **Методические рекомендации по подготовке к тестированию**

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение нескольких семестров, что повышает познавательную-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать справочную, дополнительную литературу.

### **Методические рекомендации на составление и выступления с докладом.**

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составлять план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

### **Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.**

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

## **10. Методические рекомендации для преподавателя.**

Дисциплина «Командообразование и групповая динамика» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения действующего трудового законодательства.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки магистров **27.04.02 «Управление качеством»**.

**Программу составили:**

к.э.н., доцент



/И.В. Белянина/

**Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «29» августа 2022 г., протокол № 01.**

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



/М.М. Крекова/

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

*Направление подготовки: 27.04.02 «Управление качеством»  
ОП: «Стратегическое управление трудовыми процессами»  
Форма обучения: очная, заочная  
2022 год набора*

*Кафедра: «Управление персоналом»*

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **Командообразование и групповая динамика**

**Состав:**

**1. Паспорт фонда оценочных средств**

**2. Описание оценочных средств:**

- *примерные темы докладов;*
- *примерные вопросы для тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *учебные кейсы;*
- *вопросы для подготовки к экзамену.*

**Составитель:**

***к.э.н., доцент Белянина Ирина Владимировна***

*Москва, 2022 год*

## ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

<b>Командообразование и групповая динамика</b>					
ФГОС ВО 27.04.02 «Управление качеством»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
<b>КОМПЕТЕНЦИИ</b>		<b>Перечень компонентов</b>	<b>Технология формирования компетенций</b>	<b>Форма оценочного средства**</b>	<b>Степени уровней освоения компетенций</b>
<b>ИНДЕКС</b>	<b>ФОРМУЛИРОВКА</b>				
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p><b>знает:</b> как определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, учитывая особенности поведения и интересы других участников команды, как демонстрировать управленческую компетентность, необходимую для формирования команды и руководства ее работой на основе разработанной стратегии сотрудничества.</p> <p><b>умеет:</b> планировать, организует, мотивирует, оценивает и корректирует совместную деятельность по достижению поставленной цели с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов.</p> <p><b>владеет:</b> способами, методами и стратегии оптимизации социально-психологического климата в коллективе, предупреждения и разрешения конфликтов, технологии обучения и развития профессиональной и коммуникативной компетентности членов команды.</p>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, Т, Д, экзамен	Пороговый уровень: Определяет тип команды, вычленяет проблемные зоны и находит пути их преодоления. Умеет формировать команду с нуля и взаимодействует с уже существующей.
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	<p><b>знает:</b> как проводить анализ важнейших идеологических и ценностных системы, сформировавшихся в ходе исторического развития, и как обосновать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии.</p> <p><b>умеет:</b> выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом общих и специфических черт различных культур и религий, особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других наций и конфессий, различных социальных групп.</p>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, Т, Д, экзамен	Пороговый уровень: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде



		<b>владеет:</b> навыками обеспечения создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач, демонстрируя понимание особенностей различных культур и наций.			
--	--	--	--	--	--

\*\* - Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

## Перечень тем для подготовки доклада по дисциплине «Командообразование и групповая динамика».

*Доклад направлен на оценку уровня освоения компетенции УК-3, УК-5*

### Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
  - суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
  - описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

1. Командный менеджмент.
2. Команда, ее миссия и командные отношения.
3. Факторы влияющие на образование команды.
4. Формы субкультуры управленческих групп.
5. Управленческие команды лидеров.
6. Методы и этапы формирования команд.
7. Организация командной работы над проектом.
8. Основные модели управления командой проекта.
9. Лидерство в малых группах.
10. Технология создания команды.
11. Структура команды.
12. Особенности командообразования.
13. Команда как вид малой группы.
14. Делегирование полномочий в целях командообразования.
15. Профессиональный отбор и командообразование.
16. Формирование командного духа
17. Формирование структуры команды
18. Этапы развития команды
19. Методы исследования социального взаимодействия: классификация и сравнение.
20. Культура организации и субкультура подразделения: природа, свойства, различия.
21. Психологические проблемы межличностного и межгруппового взаимодействия.
22. Нормативная модель командообразования.
23. Концепция командных ролей по Р.М.Бельбину.
24. Модель психотипов по Майерс-Бриггс.
25. Психологические особенности урегулирования конфликтов в подразделении.
26. Акторы развития коллективного субъекта профессиональной деятельности.
27. Опасности командного взаимодействия.
28. Кризисы и конфликты в групповом взаимодействии.
29. Проблема критериев профессионализма группы; понятие «профессиональные компетенции» команды.
30. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне ее.
31. Структура и функции групповой сессии.

32. Аспекты анализа групповой сессии.
33. Коммуникативные умения специалиста и руководителя и их развитие.
34. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратных связей.
35. Основные признаки малой группы (подразделения).
36. Сходства и различия малой группы и команды.
37. Понятие и составные части доверия как основы социального взаимодействия.
38. Доверие и делегирование полномочий в организации и команде.
39. Сходства и различия тренинга, наставничества и коучинга как методов повышения эффективности командной деятельности.
40. Тренинг командообразования.

## **Фонд примерных вопросов тестирования по дисциплине «Командообразование и групповая динамика».**

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 10 вопросов. Критерии оценки используются следующие:

- «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- «хорошо» - 60-84% правильных ответов;
- «удовлетворительно» 40 -59% правильных ответов;
- «не удовлетворительно» менее 40% правильных ответов.

### **1 семестр (УК-3, УК-5)**

1. На какой стадии по М.Е. Келли происходит «работа команды над решением поставленной задачи»
  - а) первая ступень
  - б) вторая ступень
  - в) третья ступень
  - г) четвертая ступень
  - д) пятая ступень
2. На какой стадии по М.Е. Келли происходит «процесс перехода к выполнению следующей задачи»?
  - а) первая ступень
  - б) вторая ступень
  - в) третья ступень
  - г) четвертая ступень
  - д) пятая ступень
3. Какие этапы групповых конфликтов включают споры, с помощью которых участники коллектива находят лучшее решение?
  - а) Этап «Объединение»
  - б) Этап «Работа»
  - в) Этап «Согласование»
  - г) Этап «Перераспределение»
  - д) Этап «Командная настройка»
  - е) Этап «Повышение потенциала»
4. Кто предложил вариант определения ступеней процесса образования команды на основе модели Б. Такмена?
  - а) Жуков М.Ю.
  - б) Базаров Т.Ю.
  - в) Уманский Л.И.
  - г) Петровский А. В.
5. Какой этап отличается тем, что у участников группы появляется желание выполнять поставленные задачи?
  - а) Стадия адаптации
  - б) Стадия группирования
  - в) Стадия кооперации
  - г) Стадия нормирования деятельности
  - д) Стадия функционирования
6. На каком этапе происходит формирование принципов взаимодействия в группе?
  - а) Стадия адаптации
  - б) Стадия группирования
  - в) Стадия кооперации
  - г) Стадия нормирования деятельности

- д) Стадия функционирования
7. Для какого этапа характерны попытки искать конструктивные решения поставленных задач?
- а) Стадия адаптации
  - б) Стадия группирования
  - в) Стадия кооперации
  - г) Стадия нормирования деятельности
  - д) Стадия функционирования
8. Для какого психотипа выделенного Кейрси из модели Майерс-Бриггс характерно – «Склонны к проектированию (NTP) и долгосрочному планированию (NTJ). Автономны.»?
- а) NT - Стратеги
  - б) NF - Дипломаты
  - в) SP - Тактики
  - г) SJ- Логистики
9. Какие командные роли по Белбину относятся к группе «Роли, нацеленные на действие»?
- а) Мотиватор
  - б) Исполнитель
  - в) Координатор
  - г) Душа команды
10. Какие командные роли по Белбину относятся к группе «Интеллектуальные роли»?
- а) Генератор идей
  - б) Аналитик-стратег
  - в) Исследователь ресурсов
  - г) Педант
11. Для какой из девяти командных ролей по Белбину характерно «такие люди наиболее хороши в анализе и оценке идей, которые высказывают другие члены команды. Аналитики-стратеги проницательны и объективны, они тщательно взвешивают все «за» и «против» каждого варианта, прежде чем прийти к какому-либо решению»?
- а) Душа команды
  - б) Исследователь ресурсов
  - в) Генератор идей
  - г) Аналитик-стратег
  - д) Специалист
12. Для какой из девяти командных ролей по Белбину характерно «такие люди гордятся своими способностями и работают для того, чтобы поддерживать свой профессиональный статус. Их работа в команде состоит в том, чтобы быть экспертом в необходимой области, и они полностью берут на себя обязательства, связанные с их специализацией»?
- а) Душа команды
  - б) Исследователь ресурсов
  - в) Генератор идей
  - г) Аналитик-стратег
  - д) Специалист
13. Сколько существует этапов формирования эффективного командного лидерства?
- а) два этапа
  - б) три этапа
  - в) четыре этапа
  - г) пять этапов

14. Для какого признака командного лидера характерно «руководитель занимает позицию модератора и одновременно члена команды, иногда направляя работу команды»?
- а) Умение стимулировать команду
  - б) Раскрытие потенциала каждого участника
  - в) Установление рамок действия команды
  - г) Ответственность за действия всей команды
15. Кто является авторами книги «Командный подход. Создание высокоэффективной организации»?
- а) Дуглас Смит
  - б) Джон Катценбах
  - в) Жуков М.Ю.
  - г) Базаров Т.Ю.
  - д) Уманский Л.И.
16. В каком году впервые был использован термин «групповая динамика» в статье «Эксперименты в социальном пространстве»?
- а) В 1919 году
  - б) В 1939 году
  - в) В 1965 году
  - г) В 1995 году
17. Для какой «стадии существования» по характеристике этапов существования группы по Такману характерно «Решение задач, высшая производительность»?
- а) Формирование
  - б) Бурление
  - в) Упорядочивание
  - г) Продуктивность
  - д) Роспуск
18. Для какой «стадии существования» по характеристике этапов существования группы по Такману характерно «Завершение и фиксация выполнения задач, в случае необходимости дальнейшего существования группы – изменение задач, возможный возврат на предыдущие стадии»?
- а) Формирование
  - б) Бурление
  - в) Упорядочивание
  - г) Продуктивность
  - д) Роспуск
19. Какие этапы групповых конфликтов включают конфликты, возникающие по принципу «мы-они»?
- а) Этап «Объединение»
  - б) Этап «Работа»
  - в) Этап «Согласование»
  - г) Этап «Перераспределение»
  - д) Этап «Командная настройка»
  - е) Этап «Повышение потенциала»
20. Какие этапы групповых конфликтов включают личностные конфликты?
- а) Этап «Объединение»
  - б) Этап «Работа»
  - в) Этап «Согласование»
  - г) Этап «Перераспределение»
  - д) Этап «Командная настройка»
  - е) Этап «Повышение потенциала»

## **Вопросы по темам дисциплины «Командообразование и групповая динамика».**

*Перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Командообразование и групповая динамика», получаемых в ходе освоения компетенции УК-3, УК-5*

**Тема 1. Командообразование: основные понятия и характеристики.**

1. Дайте определение понятию «команда».
2. Какие существуют основные цели командообразования?
3. Какие существуют универсальные принципы командообразования?
4. Из каких действий состоит план по созданию команды?
5. Какие 5 стадий проходит развитие команд по М.Е. Келли?

**Тема 2. Групповая динамика и этапы деятельности команды.**

1. Что принято относить к явлениям групповой динамики?
2. В чем специфика этапов командообразования в логике динамического подхода?
3. Какие существуют основные признаки команды?
4. В чем особенность трактовки стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б.В. Такмана?
5. Какие существуют виды групповых конфликтов?

**Тема 3. Технологии командообразования.**

1. Какие существуют три составных части командообразования?
2. На каких двух уровнях проходит процесс сплоченности команды?
3. Какие существуют основные различия между рабочей группой и командой?
4. Какие существуют основные этапы работы междисциплинарной группы с клиентом?
5. Назовите основные «плюсы» построения команд на основе эмоциональной сплоченности.
6. Назовите основные «минусы» динамического подхода в формировании команд.

**Тема 4. Типологические и ролевые модели комплектования команд.**

1. В чем особенность Модели Д. Кейрси?
2. Какие девять аспектов, влияющих на работу руководителя, существует?
3. Что из себя представляет «Велосипед работы в команде Марджерисона-МакКенна»?
4. В чем суть трактовки командной модели по Белбину?
5. Какие существуют три группы «девяти командных ролей» по Белбину?

**Тема 5. Командные лидеры.**

1. Дайте определение понятию «Лидер».
2. Какие существуют типы лидерства?
3. Что такое «Ситуативное лидерство»?
4. Какие существуют три этапа формирования эффективного командного лидерства?
5. Кто такой «Командный лидер»?

**Тема 6. Развитие команды.**

1. В чем сходства и различия понятий «развитие» и «завитие»?
2. В чем состоит суть первого этапа развития команды?
3. Какие существуют уровни развития?
4. Что нужно для создания «команды будущего»?
5. Из каких пяти областей состоит развития тимлида?

## Описание учебных кейсов.

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у обучающегося в ходе освоения профессиональных компетенций УК-3, УК-5.

### Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	<ul style="list-style-type: none"><li>– изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li><li>– свободное владение профессиональной терминологией;</li><li>– умение высказывать и обосновать свои суждения;</li><li>– студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li><li>– студент организует связь теории с практикой.</li></ul>
Хорошо	<ul style="list-style-type: none"><li>– студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;</li><li>– ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</li></ul>
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"><li>– студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;</li><li>– обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li></ul>
Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;</li><li>– в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.</li></ul>

### Кейс № 1

#### Анализ психодинамических тренингов

Ознакомьтесь с информацией о роли и возможных вариантах проведения психодинамического тренинга. Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю для формирования команды в своей организации/отделе в процессе тренинговой работы.

#### «Веревочный курс»

Веревочный курс – это один из активных методов командообразования, способствующий не только улучшению коммуникаций между сотрудниками, но и воспитывающий доверие в коллективе, чувство плеча и взаимовыручку. Веревочный курс – это комплекс групповых заданий, выполнение которых зависит от слаженности работы коллектива, большинство заданий не выполнимы без участия всех членов команды. Своим названием веревочный курс обязан тому, что часть заданий проходит на высоте при использовании альпинистского снаряжения, а также все участники работают вместе, словно связаны одной веревкой.

Веревочный курс имеет очень большую эффективность за счет того, что в процессе выполнения задания участники получают реальный жизненный опыт, для успешного выполнения заданий необходимо применять качества необходимые и при выполнении работы в офисе. В отличие от офисной работы ошибки и недоработки при выполнении заданий веревочного курса всегда видны и заметны. Кроме того, в веревочном курсе ярко просле-



живаются лидерские способности сотрудников. Поэтому данный курс можно посоветовать менеджерам как один из инструментов оценки персонала.

Все упражнения веревочного курса можно разделить группы:

1. Упражнения для разминки и разогрева. Они, как правило, не требуют специального оборудования. Внутренний тренер компании, менеджер по персоналу, руководитель отдела может проводить такие упражнения перед началом совещаний, решением совместных задач, для создания рабочей атмосферы и внутренней мобилизации каждого из сотрудников для эффективной работы.

2. Основные упражнения. Некоторые упражнения также могут быть использованы во время совещаний, перерывов при длительной работе, корпоративных мероприятий.

3. Высокие упражнения индивидуального прорыва. Для их проведения требуются специальные тренерские навыки и опыт. Эти упражнения называются высокими, потому что их выполнение связано с личным преодолением страхов, в частности страха высоты. Каждый участник здесь самостоятельно принимает решение.

4. Заключительные упражнения. Они проводятся координатором совместно для всех участников организации, проходящих тренинг, для всей команды организации. Такие упражнения также могут проводиться менеджером организации на корпоративных мероприятиях. Они объединяют все миникоманды, если количество участников было большое, и дают всей команде организации чувство общности, объединяя их перед командным вызовом. Это обязательное упражнение, которое дает ощущение команды для всех сотрудников организации

Базис веревочного курса составляют основные упражнения, в которых участники всей командой должны из пункта А перебраться через различные препятствия в пункт Б. На разных этапах каждого такого упражнения группа получает конкретный опыт взаимодействия, а тренеру дает необходимую информацию, на основе которой он выбирает следующие упражнения для отработки командных навыков, которые необходимы для эффективности именно этой команды. Получив задание, команда начинает выработать свою стратегию для того, чтобы выполнить упражнение. На этом этапе тренер проводит диагностику отношений: тут хорошо видно, как изначально были распределены роли между участниками, кто является лидером команды, кто — генератором идей, а кто идеальным исполнителем.

Создав стратегию, участники пробуют выполнить упражнение. Как правило, с первого раза они не могут этого сделать, потому что используют свои постоянные стереотипы и допускают те же ошибки, которые приводили их к конфликтам и недоразумениям во время работы. На этом этапе проб и ошибок хорошо видны слабости команды и направления, в которых команде нужно работать, например: доверие, концентрированность, готовность вместе выполнять упражнение до окончательного результата, точность в мелочах, самоконтроль, умение договариваться. В свою очередь, участники во время попыток начинают отмечать те пробелы во взаимодействии и в своем личном опыте, которые создают трудности и мешают выполнить задание. Они начинают менять свое поведение, чтобы достигнуть общего результата.

После нескольких неудачных попыток, как правило, тренер инициирует обсуждение. Во время этого обсуждения участники делятся своими ощущениями, мыслями и идеями, пытаются проанализировать ошибки, эффективность собственного поведения и поведения окружающих — насколько оно соответствует целям команды. Как правило, участники часто вспоминают, что именно такое поведение мешает им в их ежедневной работе в компании. Например, часто участники понимают и проговаривают, что несвоевременным или неправильно сформулированным советом они могут отвлечь человека, и тогда страдает вся команда. После обсуждения команда создает новую стратегию, теперь уже больше зная о каждом своем участнике, о его возможностях и слабостях. Учитыв-

вая это, команда придумает свои механизмы, которые помогают ей при всех ее слабостях и возможностях сделать упражнение. Здесь важно то, что люди вместе создают новый опыт, для себя и для всей своей команды.

Следующий важный этап упражнения — это победа. Совместная победа команды, которая выполнила сложное задание, вместе достигла цели, и при этом каждый получил свой личный новый опыт общения в этой команде, становится очень важным командным переживанием и опытом. Умение увидеть, почувствовать успех и вместе, командой отпраздновать победу — это очень важное командное умение, которому в бизнесе часто уделяется совсем мало внимания. Люди, которые не умеют видеть реальных результатов своей работы, как правило, испытывают сложности с мотивацией. Поэтому команда учится ценить свои результаты и гордиться ими. После таких упражнений участники вместе с тренером обсуждают свой новый личный и командный опыт — те механизмы и инструменты взаимодействия в команде, которые помогли им победить, новые способы общения, свои личные переживания и ощущения.

Примеры основных упражнений веревочного курса Упражнение «Вертикальная паутина».

#### Цель

Осознание важности постоянной заботы и доверия друг к другу как основы командной работы на результат, умения вовремя доверить личную безопасность своей команде.

#### Задачи

1. Оценить общее состояние команды и степень вовлеченности каждого из участников к выполнению упражнений.
2. Развить навыки предварительного планирования и командной подготовки к выполнению задания.
3. Мотивировать команду на оказание физической поддержки друг другу.
4. Создать между участниками более тесный физический контакт для повышения уровня доверия в команде.
5. Вместе с участниками найти те средства для мобилизации командного духа, которые будут действенными именно для их команды.
6. Дать участникам возможность осознать необходимость доверяться в нужный момент, возможность почувствовать доверие к команде, «полежать на руках команды».
7. Обозначить важность инициативы каждого из участников команды в оказании взаимопомощи при выполнении общего задания.
8. Выработать и закрепить навыки поиска дополнительных ресурсов команды и нестандартных решений.

#### Содержание упражнения

##### Описание

Между деревьями (столбами) натянута вертикальная паутина, которая отделяет пункт А от пункта Б. Участники находятся в пункте А.

##### Задание

Пробраться из пункта А в пункт Б сквозь ячейки паутины.

##### Правила

1. Сквозь каждую ячейку паутины может проникнуть только один участник.
2. Запрещается касаться нитей паутины любыми частями тела, одеждой, волосами и пр.
3. Запрещается привставать и становиться на плечи и головы друг друга.

##### Дополнительные условия:

- выполнение в полном молчании;
- ограничение по времени выполнения;
- ограничение по количеству попыток.

Критерии для остановки упражнения

- небезопасный способ выполнения;
- нарушение правил;
- нецелесообразность дальнейшего выполнения;
- сильная физическая усталость участников. В случае нарушения правил
- возвращается вся команда;
- возвращается участник, нарушивший правила;
- возвращается участник, нарушивший правила, и предыдущий участник.

Среднее время проведения: от 15 минут до 3 часов. Минимальное время прохождения 9 мин.

Максимальное прохождение — 4 часа 10 мин.

Моделирование игровой ситуации

1. В темном лесу огромный паук свил ядовитую паутину, чтобы ловить в нее зазевавшихся путников. Касание к ее нитям — смертельно.

2. Перед Вами — беспорядочно натянутые линии электропередач, находящиеся под высоким напряжением....

Оценка уровня безопасности упражнения: высокая опасность падения для участника, которого передают в верхние «ячейки» паутины, особенно если при этом в каком-то из пунктов упражнения находится меньше трех человек

Результаты

1. Оценивать риски собственного поведения для команды и следить за безопасностью каждого из участников.

2. Настраиваться на совместную работу для общего результата, концентрировать внимание на протяжении всего процесса выполнения задания.

3. Опирается на членов своей команды, если это нужно для выполнения задания, не взирая на их пол, физическую силу и стереотипы.

4. Придавать значение каждой детали во время выполнения упражнения.

5. Мобилизовать все свои ресурсы и находить дополнительные для успешного выполнения задания.

6. Заботиться о каждом участнике, самостоятельно брать на себя ответственность за безопасность других участников команды.

Материалы

Тонкая веревка диаметром 1—2 мм для того, чтобы обозначить контуры паутины и привязать ее к деревьям. Внутри контура паутины используется разноцветная резинка, которую можно купить в отделах в магазинах тканей. Паутина «плетется» один раз и потом легко снимается, и навешивается при каждом новом тренинге командообразования.

### **Упражнение «Лабиринт»**

Цель

Систематизировать и закрепить основные командные умения: слышать друг друга, говорить только, по существу, максимально сосредотачиваться на результате.

Задачи

1. Понять ценность участия всех членов команды в выполнении задания, умеет принимать решение, от которого зависит работа всей команды.

2. Оценить слаженность команды.

3. Научиться брать ответственность за лидерство в команде, за каждое сказанное слово.

4. Научиться создавать максимально эффективную и лаконичную вербальную систему общения в команде для выполнения задания.

5. Оценить значимость каждого члена команды для достижения общего результата.

6. Научиться брать на себя личную ответственность за каждое действие команды.

## Содержание упражнения

### Описание

На земле линиями обозначены контуры лабиринта. В лабиринте есть вход и выход — пункты А и Б соответственно.

### Задание

Провести одного участника через лабиринт.

### Правила

1. Участник, проходящий лабиринт, идет с закрытыми глазами, в полном молчании.
2. Он не может наступать на контуры лабиринта или переступить через них.
3. Другие участники, находящиеся за пределами лабиринта, руководят его действиями следующим образом: каждый участник произносит только одно слово в порядке очередности, очередность остается постоянной.
4. Они не могут касаться участника, проходящего лабиринт.

### Дополнительные условия:

- ограничение по времени выполнения;
- ограничение по количеству попыток.

### Критерии для остановки упражнения:

- нарушение правил безопасности;
- нецелесообразность дальнейшего выполнения для команды. В случае нарушения

правил:

1. участник выходит из лабиринта, и упражнение начинается заново;
2. участник выходит из лабиринта и больше не имеет права ступить в лабиринт;
3. участник выходит из лабиринта и полностью выбывает из упражнения до его

окончания.

Среднее время проведения: от 15 минут до 2 часов.

Рекорд: минимальное — 6 мин., максимальное — 3 часа 5 мин.

### Моделирование игровой ситуации

Один из членов команды попал в лабиринт Минотавра, вы можете только наблюдать за ним и руководить его действиями для его спасения.

Оценка уровня безопасности упражнения: возможно падение участника, который идет с закрытыми глазами. Кроме того, часто участник, проходящий лабиринт, снимает обувь — это недопустимо при холодной или мокрой погоде. Часто во время выполнения упражнения участники, находящиеся вне лабиринта, садятся на землю, что тоже недопустимо при низкой температуре.

### Результаты

- умеет концентрировать внимание на цели;
- концентрировать внимание на одном участнике, не отвлекаться во время выполнения задания и не создавать трудностей команде;
- слушать правила и самостоятельно честно контролировать их выполнение; • оценивать важность каждого сказанного слова;
- почувствовать, что от твоего поведения зависит другой человек;
- полностью довериться команде, не предпринимать каких-либо действий самостоятельно; • настраиваться на совместную эффективную работу;
- самостоятельно принимать решение, от которого зависит прохождение упражнения;
- доверять друг другу в выполнении командного задания.

### Материалы

Тонкая веревка диаметром 1-2 мм для обозначения контуров лабиринта и гвозди. При проведении упражнения в зале можно использовать липкую ленту, на улице — мел.

## **Упражнение «Шагом марш»**

### **Цель**

Тренировка взаимодействия не только в пределах одной миникоманды, а между всеми участниками тренинга.

### **Задачи**

1. Проследить за безопасностью участников.
2. Оценить характер взаимодействия между участниками.
3. Закрепить постулат о том, что в командной работе физический уровень отдельных участников не имеет значения.
4. Проверить, усвоены ли новые навыки и умения, используют ли их участники.
5. Определить уровень взаимопомощи между участниками.

### **Содержание упражнения**

#### **Описание**

Две линии обозначают пункт А и Б. Участники строятся в шеренги в пункте А. Каждый участник связывает шнурком свою правую ногу с левой ногой соседа справа так, чтобы они были плотно прижаты одна к другой, а левую ногу — с правой ногой соседа слева.

#### **Задание**

Перебраться из пункта А в пункт Б всей командой.

#### **Правила:**

- участники кладут руки на плечи впереди стоящим.
- участники все должны пересечь пункт Б.

Дополнительное правило: и при этом петь одну общую песню, подбрасывать воздушный шарик и т.д.

#### **Критерии для остановки упражнения:**

- небезопасный способ выполнения,
- нарушение правил.

В случае нарушения правил: возвращается вся команда.

Средняя продолжительность проведения: от 5 минут до 20 минут.

#### **Моделирование игровой ситуации**

Вы осуществляете побег с каторги. Ваши ноги связаны цепями. Необходимо добраться до кузницы, чтобы освободиться от них.

Оценка уровня безопасности упражнения: опасность потерять равновесие и упасть, особенно для участников с ограниченными физическими возможностями, или в неудобной обуви.

#### **Результаты**

- действовать слаженно,
- заботиться о безопасности других участников,
- подстраиваться под команду,
- оказывать поддержку другим членам команды,
- быстро находить эффективную стратегию в большой команде.

#### **Материалы**

Шнурки до 40 см длиной (по количеству пар ног).

## **Кейс № 2**

### **Технологии командообразования этапе знакомства**

Ознакомьтесь с упражнениями и деловыми играми, направленными на формирование команды на этапе знакомства (таблицы 1-5). Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для

формирования команды в выбранной вами организации/отделе (можно на примере учебной группы).

## ИГРЫ-УПРАЖНЕНИЯ НА ЗНАКОМСТВО

Таблица 1. «Да здравствует команда!»

Название игры	«Да здравствует команда!»
Тип игры	знакомство, сплочение
Тематика игры	построение команды, более тесное знакомство друг с другом, соревнование
В игре участвуют	группа полностью
Размер группы	минимум — 20, максимум — не ограничен. При меньшем количестве участников необходимо сократить количество ячеек в «Сетке команды».
Длительность	от 25 минут (в зависимости от размеров группы)
Подручные материалы	«Сетка команды» по количеству участников и 2 для тренеров (для экономии времени в игре можно давать уже заполненную характеристиками «сетку»). 1-3 небольших приза для победителей
Правила проведения игры	<p>Тренеры раздают всем участникам «Сетку команды» и объясняют задание.</p> <p>Участники должны бродить по залу и искать тех, кому подходит та или иная характеристика, написанная в ячейках «Сетки команды». Когда такой человек находится, он должен написать свое имя в этой ячейке. В отведенное время участники должны постараться заполнить как можно больше ячеек в своей сетке.</p> <p>Важно! Один участник может написать свое имя только в одной ячейке <u>каждой</u> сетки. Каждый участник по возможности должен стремиться дать разным собеседникам свои разные характеристики, не повторяться.</p> <p>На выполнение задания (для группы 20 человек) дается 10 минут. По истечении времени вся группа вновь рассаживается по местам. Тренеры подводят итоги.</p>
Интерпретация результатов	<p>Теперь каждый участник должен постараться собрать слово «команда» в своей «сетке команды». Тренеры называют номер ячейки для буквы. Если в этой ячейке есть что-то имя, букву можно вписать. Если ячейка не заполнена, буква не вписывается. Для каждой буквы слова «команда» называется свой номер ячейки. Тот, кто первый получит слово «команда» и скажет громко: «Да здравствует команда!» — победитель. Процесс может повторяться до выявления трех победителей.</p>

Возможные варианты игры	<p>Если группа небольшая и есть время, можно попросить участников кратко рассказать о себе, используя характеристики из «сетки». Либо можно попросить участников сказать 2-3 характеристики о каждом участнике по порядку.</p> <p>Можно заполнить сетку, попросив участников написать на бумажке факт из жизни, свойство характера или привычку, о которой никто не знает; собрать бумажки и внести в ячейки «сетки».</p> <p>Можно вместо характеристик использовать предпочтения, например: «Какой/каким бы вы предпочли быть — лысым или немым?». Можно использовать характеристики для дальнейшей разбивки на малые группы.</p>
Рекомендации для ведущего	Номера для слова «команда» лучше определять случайным образом — вытаскивать бумажки с номерами или попросить об этом разных участников.
Вспомогательные материалы	«Сетка команды» — таблица 5 × 5 ячеек, пронумерованная до 25 слева направо и сверху вниз.

Таблица 2

Название игры	«Вы еще не знаете, что я люблю»
Тип игры	знакомство, «ледокол»
Тематика игры	любая
В игре участвуют	вся группа (поочередно)
Размер группы	любой
Длительность	зависит от размера группы (из расчета — 1 минута на участника)
Подручные материалы	мячик или любой подручный предмет небольшого размера, который можно передавать
Правила проведения игры	По кругу передается мячик (или иной любой предмет). Каждый участник продолжает фразу: «Вы еще не знаете, что я люблю (вариант — делать в свободное время) ... (называется какой-то факт о себе, который большинству неизвестен)». Игра продолжается пока каждый участник не представится.
Возможные варианты игры	Можно варьировать тематику того, что человек любит — делать в свободное время, делать в команде, есть, читать и т.д.

Таблица 3

Название игры	«Лавка талисманов»
Тип игры	диагностика
Тематика игры	построение команды, мотивация, распределение ролей в команде
В игре участвуют	группа полностью
Размер группы	20 и более (оптимально — не более 30 человек)
Длительность	20-60 минут (в зависимости от размеров группы)
Подручные материалы	2 листа ватмана, маркеры
Правила проведения игры	<p>Тренер обращается к группе участников со следующей речью: «Вашему городу сегодня особенно повезло — в него приехала лавка уникальных древних талисманов. Сотни лет я являюсь продавцом этой лавки и сейчас расскажу вам о необыкновенных товарах, которые вы можете приобрести в ней».</p> <p>Далее тренер рисует на ватмане символы (либо использует заготовку) и поясняет их значение (лучше выучить, а не читать по бумажке).</p>

	<p>«Но у нашей лавки особые правила: один человек может приобрести для себя только один талисман — самый нужный. Не беспокойтесь, один и тот же талисман могут выбрать несколько человек — хватит на всех». Тренер дает участникам минуту-две подумать и предлагает каждому озвучить свой выбор.</p> <p>Лучше всего на отдельной заготовке нарисовать таблицу из трех столбцов. Столбец 1 — имя участника, 2 — выбранный символ. Столбец 3 не заполняется, пока все участники не сделают свой выбор.</p> <p>«Как вы сами понимаете, если бы я отдавал мои товары всегда бесплатно, тоя бы давно разорился. Бизнес есть бизнес. Но у меня особые правила, также, как и товар не простой. За каждый талисман вы должны заплатить своим лучшим умением — что вы умеете делать лучше всего?».</p> <p>Здесь для участников следует особо подчеркнуть, что, расплатившись за талисман, они не лишатся своего качества, а лишь научат/одарят им и торговца.</p> <p>Тренер-«торговец» решает, принимает или не принимает ли он в качестве оплаты то или иное умение: «лучше всех составлять пресс-релизы», «дар убедить в разговоре любого человека» и т.д. Следует ориентироваться на тематику тренинга, решая, имеет ли умение отношение к теме, для которой делается тестирование. Умения, принятые в качестве оплаты, записываются в третью колонку таблицы.</p>
Интерпретация результатов	<p>Интерпретация символов для тренера (символы можно добавлять):</p> <p>«Золотая монета с изображением солнца»: мотивация — материальная.</p> <p>«Серебряная ладонь»: мотивация — отношения в коллективе.</p> <p>«Алмазная лестница»: мотивация — карьерный рост.</p> <p>«Изумрудная книга»: мотивация — профессиональный рост.</p> <p>«Рубиновый факел»: мотивация — самореализация, отсутствие рутины.</p> <p>«Платиновые часы»: мотивация — гибкий график работы.</p>
Возможные варианты игры	<p>Игру можно использовать для определения потребностей в обучении, присвоив талисманам право наделять владельца тем или иным навыком (например, при планировании публичных акций — «способность оформлять тексты» и т.д.), тем самым вы получите информацию, какую работу человек готов выполнять при условии, если его дополнительно обучат.</p> <p>«Оплата» талисмана в данном случае также может быть учтена при планировании, если вы попросите расплатиться умением, которое имеет отношение к связям с общественностью. Это то, чему не надо учить — человек и так уже это прекрасно умеет и готов этим «платить».</p> <p>В принципе, игру (ее символы) можно адаптировать к любой тематике.</p> <p><u>Пример: «Роли в команде»</u></p> <p>В качестве «оплаты» принимаются умения и навыки, полезные прикомандной работе.</p>



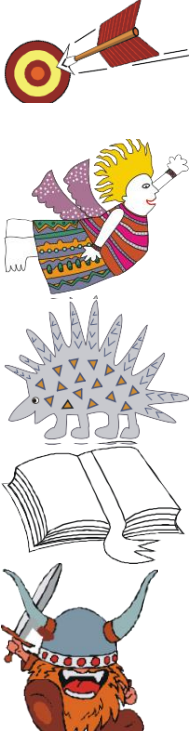
	<p>«Стрела в цель» — помогает не отклоняться от главной цели при работе в команде (Лидер Задания).</p>
	<p>«Улыбчивый ангел» — помогает вовлекать в дискуссию и принятие решений всех и каждого члена команды (Эмоциональный Лидер).</p>
	<p>«Ежик» — помогает не забыть о необходимости критического взгляда на идеи и действия, найти вовремя уязвимые места (Оппозиционер).</p>
	<p>«Открытая книга» — дает возможность снабжать команду необходимой информацией: как фактами, так и оценками (Снабжающий Информацией).</p>
	<p>«Викинг» — помогает моментально разрядить обстановку, переключить внимание (Разряжающий Обстановку).</p>

Таблица 4.

Название игры	«Вечеринка с подписями»
Тип игры	знакомство, «ледокол», разбивка на рабочие группы
В игре участвуют	группа полностью
Размер группы	для больших групп
Длительность	10-15 минут
Подручные материалы	Листы ватмана, маркеры/ручки
Правила проведения игры	<p>Перед началом мероприятия развесьте на стенах комнаты листы ватмана, озаглавленные буквами алфавита каждый. Предложите участникам вписать свое имя и комментарии/сообщение для других участников в соответствующий их фамилии лист.</p> <p>После того, как на листе оказалось, как минимум, 4-5 имен, попросите людей, образовавших мини-группу, найти три вещи, которые их объединяют. Группы кратко представляются.</p>
Возможные варианты игры	<p>Может быть использована для деления на группы и более близкого знакомства участников в начале мероприятия.</p>

Таблица 5

Название игры	«Вещь»
Тип игры	знакомство, «ледокол»
В игре участвуют	вся группа (по очереди)
Размер группы	любой
Длительность	зависит от размера группы (из расчета — около 1,5-2 минут на участника)

Правила проведения игры	<p>Каждый участник отдает ведущему одну из своих вещей, которая каким-либо образом характеризует человека, представляет его. Все вещи складываются на столик (стул).</p> <p>Ведущий берет любую вещь и просит хозяина вещи выйти и рассказать, как эта вещь связана с ним, характеризует его.</p> <p>Участник рассказывает, затем берет следующую (любую) вещь и, тем самым, дает слово следующему участнику. Игра продолжается пока каждый участник не представится.</p>
-------------------------	---

### Кейс № 3

#### Задание 1.

##### Трактовки групповой сплоченности

Проанализируйте трактовки групповой сплоченности, представленные в сети Интернет, и покажите сходство и различия взглядов разных авторов. Продумайте, какие ошибки можно допустить при диагностике групповой сплоченности и сформулируйте главные выводы по рискам такой диагностики (кратко, несколько пунктов).

#### Задание 2.

##### Феномены groupthink

Просмотрите в сети Интернет рисунки, иллюстрирующие феномены groupthink, и выберите из них несколько, наиболее точно отражающих суть феномена, а также несколько, искажающих смысл данного явления.

### Кейс №4

#### Группы, подгруппы, социальная группа

В текстах А и Б заполните пропуски недостающими словами и предложениями. Придумайте их сами или выберите из перечня, предложенного после каждого текста.

А. Организации, даже небольшие, состоят не только из входящих в них людей, но и из ....., в которые эти люди ..... Такое объединение происходит и по ..... и по ..... и даже просто по .....: "Оказывается, здесь работает двое моих соседей, и мы всегда теперь вместе возвращаемся домой [вид группы .....]. А еще здесь есть компания любителей, как и я, поиграть в перерыве в настольный теннис. Жаль только, что все наши теннисисты работают в подразделениях А или Б, и только я – из подразделения В [вид группы .....]. Более того, со мной в комнате работают одни старики – они были молодыми специалистами, когда мы еще только окончили школу! [.....]. А вчера, вообще, лифт застрял, и пока ждали мастера, мне пришлось слушать про многодетно-семейные проблемы бухгалтерских дам" [это была группа .....]. Объединения, не связанные с "производственной необходимостью", как правило, являются ..... группами, хотя можно официально представить свою команду по теннису для участия в турнире между разными компаниями региона или между филиалами внутри одной крупной компании. В таком случае группа из ..... станет ..... так как ее состав утвердят и оформят в качестве признанной руководством спортивной команды. Формализма во взаимоотношениях членов команды от этого не добавится, однако при составлении списка узнает не только фамилию, но и отчество каждого, скорее всего, понадобится. Так же, как и решить щекотливый вопрос о том, как объяснить редко или плохо играющим сотрудникам компании [вид группы .....], почему их не включили в состав официальной команды [вид группы .....], [команда ли это по уровню развития? .....].

Слова для подстановки:

группы / индивиды / личности, необходимость / случайность, объединение как

процесс / результат, признаки разнородности / однородности группы, профессионально-должностная необходимость, собственное желание, формальная / неформальная группа.

Б. Итак, что же такое группа, и почему у этого слова столько разных синонимов?

Социальная группа, – это более или менее ..... чаще реальное, но иногда и условное (как в математике группа – это объединение элементов, не ведающих, что их для чего-то объединили). Для исследования социологи или служба персонала организации могут выделить ..... выпускников технических вузов или тех, кто владеет конкретными иностранными языками. Однако члены этих ..... групп, даже будучи знакомыми, могут никогда и не догадаться, что в каких-то списках они числятся в одной группе. Так же, не проявляя особого любопытства, могут никогда не понять, почему такого-то человека включили в такую-то группу проекта или направили в командировку, на курсы повышения квалификации и т.д. В остальных случаях, когда речь идет о ..... т.е. контактных группах, члены группы знают друг друга или хотя бы имели возможность их видеть и слышать (как в случае с временным заточением в кабине лифта).

Группы бывают ..... и ..... "Папа, а два – это уже куча?". ..... группы – от двух и более людей, в случае реальных социально-психологических объединений (т.е. реальных групп), это всегда группы .. в которых люди не только имеют возможность общаться друг с другом, но и оказывают друг на друга влияние: прямое и косвенное, сознательно и невольно.

..... группы. Их размер определить еще труднее. "А много – это сколько? Зачем говорить про толпу, нас ведь было всего четверо?!". Для кого-то и два человека – это уже невыносимо много. Одним из признаков больших групп является их самопроизвольное разбиение на подгруппы, однако даже отдел из трех человек часто разбивается на двоих подчиненных и их оппонента – начальника. Группа они? Конечно! Большая? Нет. Поэтому ..... не является уникальным признаком только больших групп.

Поэтому другим признаком определения большой группы является возможность непосредственно общаться каждому с каждым и, более того, реально осуществлять этому возможность. Возьмем, к примеру, международную корпорацию. Действительно, каждый сотрудник может найти по спискам подразделений, существующих практически всегда уже в электронном виде, сотрудников на аналогичной должности где-нибудь на другом конце света, написать ему письмо и установить тесный, со временем даже дружеский контакт. Но в крупной корпорации абсолютно исключено, чтобы каждый, действительно реализовывая эту возможность, общался с каждым сотрудником корпорации персонально! Рассылки массовых объявлений и другие публичные выступления к такому взаимному общению не относятся. Следовательно, большая группа начинается там, где заканчивается малая (средняя) – реально контактная группа. Чувство причастности, однородности (по какому-либо признаку) и даже теоретическая возможность встретиться с любым из живущих в этот момент на планете людей, позволяет сказать, что человечество, это .....

Очередь, это группа? ..... Пока ничего особенного не произошло, скорее всего – нет. Однако, ежели ожидание затянулось, люди объединяются в "МЫ, которые уже заждались ВАС!". Как правило, члены очереди видят друг друга и могут взаимодействовать – контактировать. Но очереди бывают и виртуальные: в списках начальства – оглашаемых и нет, в списках доступа к очередному компьютерному ресурсу, накапливаемых сервером и т.д. В этих случаях члены группы уже не знакомы. Но при необходимости они почти всегда могут кликнуть клич для объединения и объединиться в "праведной борьбе со своими обидчиками".

Слива для подстановки:

большие / малые группы, контактные, постоянное объединение людей, разбиение на подгруппы, условные / реальные группы.

## Список вопросов к экзамену по учебной дисциплине «Командообразование и групповая динамика».

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту необходимо ответить на два вопроса. Каждый из которых, позволяет оценить уровень освоения компетенции УК-3, УК-5.

### Вопросы для экзамена (1 семестр)- УК-3, УК-5

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту необходимо ответить на экзаменационный билет, содержащий два вопроса.

1. Понятия "команда" и "командообразование"
2. Понятия "команда" и "группа": сходства и отличия.
3. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
4. Основные признаки и функции команды.
5. Ролевая структура команды.
6. "Колесо команды" Марджерисона - МакКенна.
7. Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
8. Основные положения модели Майерс - Бриггс.
9. Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина
10. Виды команд.
11. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
12. Технология создания команды.
13. Управление взаимоотношениями в команде.
14. Особенности работы в команде.
15. Специфика типологического подхода к формированию сбалансированных команд.
16. Особенности создания команды руководителей
17. Особенности принятия коллективного решения в команде.
18. Этапы развития команд в организации.
19. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
20. Виды тренингов командообразования и особенности их применения
21. Виды команд.
22. Потенциал командной работы.
23. Умение формировать команды.
24. Особенности группового управления людьми.
25. Деловые игры.
26. Организация и проведение тренингов.
27. Методы исследования социального взаимодействия: классификация и сравнение.
28. Культура организации и субкультура подразделения: природа, свойства, различия.
29. Психологические проблемы межличностного и межгруппового взаимодействия.
30. Нормативная модель командообразования.
31. Концепция командных ролей по Р.М.Бельбину.
32. Модель психотипов по Майерс-Бриггс.
33. Психологические особенности урегулирования конфликтов в подразделении.
34. Акторы развития коллективного субъекта профессиональной деятельности.
35. Опасности командного взаимодействия.
36. Кризисы и конфликты в групповом взаимодействии.
37. Проблема критериев профессионализма группы; понятие «профессиональные компетенции» команды.
38. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне ее.
39. Структура и функции групповой сессии.
40. Аспекты анализа групповой сессии.

**Перечень оценочных средств по дисциплине  
«Командообразование и групповая динамика»**

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2.	Устный опрос (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному	Вопросы по темам / разделам дисциплины для устных ответов
3.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд вопросов для тестирования
4.	Доклад (Д)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результа-	Темы докладов

**Структура и содержание дисциплины «Командообразование и групповая динамика»  
по направлению подготовки 27.04.02 «стратегическое управление трудовыми процессами» (магистр)  
очная форма обучения, 2022 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации		
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад	К/р	Э	З	
1.	<b>Тема 1. Командообразование: основные понятия и характеристики</b>	1	3-5	4	5		16									
2.	<b>Тема 2. Групповая динамика и этапы деятельности команды</b>	1	6-8	4	5		16									
3.	<b>Тема 3. Технологии командообразования</b>	1	9-10	2	6		16									
4.	<b>Тема 4. Типологические и ролевые модели комплектования команд</b>	1	11-12	2	6		16									
5.	<b>Тема 5. Командные лидеры</b>	1	13-15	2	5		16									
6.	<b>Тема 6. Развитие команды</b>	1	16-18	2	5		16									
	<b>Форма аттестации</b>	<b>1</b>														Э
	<b>Всего часов по дисциплине</b>	<b>144</b>		<b>16</b>	<b>32</b>		<b>96</b>					+	+			Э

**Структура и содержание дисциплины «Командообразование и групповая динамика»  
по направлению подготовки 27.04.02 «Стратегическое управление трудовыми процессами» (магистр)  
заочная форма обучения, 2022 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад	К/р	Э	З
1.	<b>Тема 1. Командообразование: основные понятия и характеристики</b>	1	1	1		21								
2.	<b>Тема 2. Групповая динамика и этапы деятельности команды</b>	1	1	1		21								
3.	<b>Тема 3. Технологии командообразования</b>	1	1	1		21								
4.	<b>Тема 4. Типологические и ролевые модели комплектования команд</b>	1	1	1		21								
5.	<b>Тема 5. Командные лидеры</b>	1	2	2		22								
6.	<b>Тема 6. Развитие команды</b>	1	2	2		22								
	<b>Форма аттестации</b>												Э	
	<b>Всего часов по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>128</b>					+	+	Э	