

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович
Должность: ректор ГБОУ ВО «БашГУ»
Дата подписания: 09.06.2025 10:51:38
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления»
при Главе Республики Башкортостан»
Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Командообразование

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность Организационная психология

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.07 Командообразование / сост. Н.А. Биктимирова - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения по направлению подготовки 37.03.01 Психология

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии протокол № 3 от «29» января 2021 г.

Заведующий кафедрой менеджмента
и социальной психологии

_____ А.Р.Кудашев

@ Биктимирова Н.А., 2021 год
@ ГБОУВО «БАГСУ», 2021 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	4
3 Структура и содержание дисциплины.....	5
3.1 Структура дисциплины.....	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары).....	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	7
4.1 Основная литература.....	7
4.2 Дополнительная литература.....	7
4.3 Периодические издания.....	8
4.4 Интернет-ресурсы.....	8
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	9
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	10
Лист согласования рабочей программы дисциплины.....	12
Приложения:	
Фонд оценочных средств	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью дисциплины «Командообразование» является формирование у обучающихся компетенций, позволяющих им успешно решать весь спектр задач, связанных с созданием и функционированием команд в организациях, а также отчетливо выраженного индивидуального взгляда на проблему создания и функционирования команды, понимания ее сути как социально-психологического феномена.

Задачами изучения дисциплины являются:

- ознакомление со спецификой эффективного взаимодействия в группе и командной работе, основными понятиями дисциплины, владение методами анализа командных ролей, знание факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы;
- получение представления об этапах развития группы, проблемах группового взаимодействия, обусловленных тем или иным этапом ее становления;
- освоение основных методов формирования команды и работы в коллективе;
- обладание навыками использования практических приемов работы с группой (командой, подразделением)
- выделение целенаправленной установки на ознакомление с практическим опытом коллег, систематический анализ как окончательных, так и промежуточных результатов деятельности, в контексте командообразования.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-2	Способен применять методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к производительному и качественному выполнению должностных обязанностей и реализовывать психологические технологии ориентированные на личностный рост сотрудников организации	ПК – 2.1 Выявляет резервы роста производительности труда; ПК – 2.2 Вносит предложения по мерам материального и морального стимулирования работников	Знать: Низкий уровень освоения: знать базовые понятия и категории курса; содержание всех разделов данного курса; основные направления, области практического применения знаний этих отраслей. Средний уровень освоения: знать основных методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников Высокий уровень освоения: знать психологические технологии с

			ориентацией на личностный рост персонала <u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: Уметь анализировать различные методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников применять методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей, реализовывать психологические технологии для личностного роста сотрудников Средний уровень освоения: подбирать на основе анализа методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей, реализовывать психологические технологии для личностного роста сотрудников Высокий уровень освоения: Применять основные методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей, реализовывать психологические технологии для личностного роста сотрудников <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: владеть основными навыками использования методов мотивации персонала к качественному выполнению должностных обязанностей и реализации психологических технологий, направленных на личностный рост сотрудников Средний уровень освоения: владеть навыками выбора мотивации персонала к качественному выполнению должностных обязанностей и реализации психологических
--	--	--	---

			технологий, направленных на личностный рост сотрудников Высокий уровень освоения: владеть методологией системного, поведенческого, деятельностного и гуманистического подхода к исследованию мотивации персонала и психологических технологий, направленных на личностный рост сотрудников
ПК-4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК– 4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: знать базовые понятия и категории курса; основные направления, области практического применения знаний этих отраслей. Средний уровень освоения: знать методы и технологии командообразования, базовые процедуры методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы Высокий уровень освоения: различные теории управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, способ и приемы ролевого поведения, направленные на эффективность работы сотрудников. <u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: уметь анализировать различные методы для сплочения команды и развития взаимопонимания Средний уровень освоения: подбирать на основе анализа активные формы работы для сплочения команды Высокий уровень освоения: понимать особенности и ценности организации и адаптации методов управления в соответствии с ними. <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: владеть основными приемами и навыками командообразования, управленческой адаптации Средний уровень освоения:

			владеть навыками выбора и внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия и обсуждения задач в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения Высокий уровень освоения: владеть методологией направленной на высокоэффективную деятельность персонала организации.
--	--	--	--

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	13 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	68	68
Лекции(Л)	30	30
Практические занятия (ПЗ)	38	38
Самостоятельная работа:	40	40
-подготовка к практическим занятиям;	16	16
-самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	16	16
-подготовка к докладам	8	8
Вид итогового контроля	зачет	зачет

Разделы дисциплины, изучаемые в 13 семестре

№ темы	Наименование темы	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Понятие команды, типы команд	8	2	2	4
2	Взаимодействие команд	10	2	4	4
3	Проектирование и проведение групповой работы	10	2	4	4
4	Формирование эффективных команд	10	2	4	4
5	Рольевые функции и типологические характеристики лидерства	10	2	4	4
6	Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской	12	4	4	4

	позиции				
7	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	12	4	4	4
8	Теоретические основы командообразования	12	4	4	4
9	Технология командообразования	12	4	4	4
10	Управление командой	12	4	4	4
	Итого:	108	30	38	40

3.2 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Понятие команды, типы команд

Определение команды, типология команд. Операционные или инновационные цели команды. Два вида команд: функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия.

Функционально-ролевое распределение в команде. Подбор персонала и оптимизация структуры. Слияния, поглощения, реструктуризации команд. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива

Тема 2. Взаимодействие команд.

Эффекты, сопровождающие взаимодействие команд с различными целями. Связанность членов и их лояльность команде, динамика индивидуальных различий в реагировании. Связность в команде и терпимость к авторитаризму. Особенности командной идентичности в условиях конкуренции. Команда и конформизм. «Огруппление» мышления и сопротивление изменениям по Д. Джанису. Динамика восприятия представителей других команд. Ингрупповой фаворитизм и нужды командного управления в организации. Техники снижения командной конкуренции: ротация и специфика стимулирования, объединение целей. Процедуры управления и их стандартизация. Поведение в команде, команд и дефицит ресурсов.

Тема 3. Проектирование и проведение групповой работы.

Проектирование работы в группе. Описание целей и действий. Выделение базовых проблем. Выбор стиля поведения ведущего. Параметры, принимаемые в расчет: размер группы, тип лидерства, уровень разогрева, содержание и смысл упражнений. Процедуры групповой работы. Функции фасилитации. Функции модерации. Характеристики шеринга. Виды предоставления обратной связи. Отработка процедур. Дельфийские группы. Сферы приложения дельфийских групп. Особенности технологии проведения. Отработка технологии. Фокус-группы. История возникновения фокусированных интервью и фокус-групп. Сферы приложения. Особенности реализации. Отработка технологии.

Тема 4. Формирование эффективных команд

Параметры образования команды. Принципы проектирования эффективных организаций. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации. Внутренние элементы структуры организации. Проектирование основной структуры организации: организация групп,

распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей).

Тема 5. Ролевые функции и типологические характеристики лидерства

Понятие власти, руководства и лидерства и их соотношение. Теории лидерства. Теория черт, поведенческий подход, ситуационный подход, теория адаптивного руководства. Стили руководства. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства. «Теория Х» и «теория Y» Дугласа Мак Грегора. Четыре стиля лидерства по Р. Лайкерту. Пять стилей руководства, предложенных Робертом Блейком и Джейн Моутоном («управленческая решетка»). Суть ситуационного и адаптивного стилей руководства и лидерства в условиях социальных трансформаций.

Тема 6. Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции

Компоненты личностного ресурса лидерской позиции: мотивационно-ценностный, интеллектуально-когнитивный, эмоциональный, коммуникативно-поведенческий. Модели компетенций. Основные типы компетенций. Лидерские компетенции. Мотивация к достижению. Внутреннее стремление к саморазвитию. Креативность. Работоспособность. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность. Управленческая компетенция. Понятие о социальной ответственности лидера. Современная технология лидерства: понятие, особенности и детерминанты

Тема 7. Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей

Команда как особый тип организации. Теории формирования команд. Диалектика отношений лидера и последователей в процессе развития команды. Классификаций ролей в команде. Мыслитель, исследователь ресурсов, оценивающий, коллективист, доводящий до конца, действующий, председатель. Лидер, руководитель команды. Эффективно действующая команда. Оценка личностных качеств персонала, их творческого потенциала, рефлексивная оценка собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

Тема 8. Теоретические основы командообразования

Социальные группы и их характеристика. Характеристики развития и основные процессы групповой динамики. Типология команд. Лидерство в малых группах. Понятие и сущность команд. Особенности малой группы и команды. Преимущества и ограничения командной деятельности. Особенности поведения участников команды. Численный состав. Типология групп и команд. Самоуправляемые рабочие группы. Кружки качества.

Тема 9. Технология командообразования

Этапы формирования команд. Современные приемы формирования команд. Тимбилдинг. Комплектование команд. Структура команды. Модель

«Колесо команды» Марджерисон-МакКенн. Командные роли. Методика Белбина. Тестирование при отборе в рабочую команду. Факторы формирования команд. Организационно-психологическое воздействие. Стимулирование и мотивация членов команды. Управленческий консалтинг. Наставничество. Виды, этапы, содержание коучинга. Применение коучинга на различных стадиях жизненного цикла команды. Коучинг через истории. Национальные особенности построения команд. Развитие команд.

Тема 10. Управление командой

Понятие условий функционирования команд. Управление внешними условиями функционирования команд. Коммуникативная сеть. Феномены отношений. Взаимодействие внешней и внутренней активности команды. Межличностные коммуникации в команде. Кооперация и конкуренция. Противоречие и конфликт. Технология управления конфликтом. Групповая дискуссия и принятие решений. Вклад работников в командную деятельность. Роли лидера в процессе изменений.

3.3 Практические занятия (семинары)

Очно-заочная форма обучения

№ занятия	№ темы	Тема практического занятия	Кол-во часов
1	1	Понятие команды, типы команд	2
2	2	Взаимодействие команд	4
3-4	3	Проектирование и проведение групповой работы	4
5-6	4	Формирование эффективных команд	4
7-8	5	Рольевые функции и типологические характеристики лидерства	4
9-10	6	Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции	4
11-12	7	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	4
13-14	8	Теоретические основы командообразования	4
15-16	9	Технология командообразования	4
17-19	10	Управление командой	4
		Итого:	38

3.4 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1 Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/479367> (дата обращения: 26.10.2021).

2 Поташев, М.О. Правила команды: искусство думать вместе:

практическое руководство / М. О. Поташев, П. М. Ершов. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. -

158 с. - ISBN 978-5-9614-3807-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841897> (дата обращения: 26.10.2021).

3 Надточий, Ю.Б. Командообразование: учебное пособие / Ю.Б. Надточий. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 26.10.2021).

4. Сухова, Е. В. Технологии тренинга: учебник / Е.В. Сухова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/980413> – (дата обращения: 26.10.2021).

Режим доступа: по подписке.

4.2 Дополнительная литература

1 Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры: учебно-методическое пособие / Ю.Б.Надточий. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 86 с. - ISBN 978-5-394-04301-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157>

2 2.Евтихов, О.В. Теория и практика тренинга: учебное пособие / О.В. Евтихов. — 3-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-109590-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1513627> (дата обращения: 26.10.2021).—Режим доступа: по подписке.

3 Невеев, А. Б. Тренинг в организации: учебное пособие / А. Б. Невеев. — Москва: ИНФРА-М, 2021.—256с.— (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005660-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217281> (дата обращения: 26.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

4 Примерная образовательная программа (ПООП) по направлению подготовки 37.03.01 Психология. // Федеральное учебно-методическое объединение в системе высшего образования по УГСН 37.00.00 «Психологические науки». – Москва, 2021.

4.3 Периодические издания

1. Психологический журнал / Учредитель Институт психологии РАН; редакционная коллегия А. Л. Журавлев (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1980. – Выходит 6 раз в год. – URL: http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html

2. Национальный психологический журнал / Учредитель Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; редакционная коллегия: Ю.П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. – Москва, 2006. – ежекв. – URL: <http://npsyj.ru>

3. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология / Учредитель Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова; редакционная коллегия: Ю. П. Зинченко (главный

редактор) [и др.]. – Москва, 1977– . – ежекв. – URL: <http://msupsyj.ru/>

4. Психологические исследования /Учредитель Российская академия образования; редакционная коллегия: В. Ф. Спиридонов (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2008 -, - 6 выпусков в год. - URL: <http://psystudy.ru/index.php/about.html>

5. Современная зарубежная психология/Учредитель ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»; редакционная коллегия: Т. В. Ермолова (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2012. - ежекв. - URL: <http://psyjournals.ru/>

4.4 Интернет-ресурсы

1. Библиотека психологической литературы BOOKAP (Books of the psychology) [Электронный ресурс] Сайт <https://bookap.info>
2. «Флогистон: Психология из первых рук» [Электронный ресурс] Сайт <http://flogiston.ru/library>
3. Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс] Сайт [http://www.psychology.ru/ Library](http://www.psychology.ru/Library)
4. Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс] Сайт <http://psychology.net.ru/articles>
5. Психологический форум MyWord.ru [Электронный ресурс] Сайт <http://psylib.myword.ru>

4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков. В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой. Готовиться к практическому занятию следует заранее. Необходимо внимательно ознакомиться с планом и другими материалами, уяснить вопросы, выносимые на обсуждение. Затем нужно подобрать литературу и другой необходимый, в т.ч. рекомендованный, материал (через библиотеку, учебно-методический кабинет кафедры и др.). Но прежде всего, следует обратиться к своим конспектам лекций и соответствующему разделу учебника

В процессе подготовки следует чаще обращаться к справочной литературе, полнее использовать консультации с преподавателями, которые читают лекции и проводят практические занятия.

При проведении тренинга командообразования на практическом занятии, разрешается обращаться к записям (конспекту, выпискам из книг), к первоисточникам. Вместе с тем, следует избегать сплошного чтения написанного текста, необходимо стремиться к выражению мыслей своими словами, путем свободной устной речи.

Обсуждение тренингов проводится в свободной форме, в плане развития дискуссии, творческого обсуждения вопросов темы.

Выступление студента на практическом занятии должно удовлетворять следующим основным требованиям: в нем излагается суть рассматриваемого вопроса, дается анализ исторического, нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе достижений современной правовой мысли. Выдвинутые положения подкрепляются фактами, аргументами, доказательствами, примерами и иллюстрациями, взятыми из политико-правовой практики.

Активность каждого участника практического занятия проявляется и в том, как внимательно он слушает всех выступающих, стремится ли понять логику их рассуждений, замечает ли пробелы в их выступлениях, готов ли он вступить в дискуссию по обсуждаемому вопросу, поправить или дополнить других выступающих.

4.5 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

Аудитория 304.

Приложение: MicrosoftOffice 2010 Standart(договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Учебные программы:

- MicrosoftProjectStandart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

В образовательном процессе применяются аудитории 209, 304.

Аудитория 209.

Настенный экран MW – 1 шт.

Доска маркерно-магнитная – 1 шт.

Доска классная -1 шт.

Флипчарт (лекционный блок) – 1 шт.

Наглядные материалы по дисциплине Теория государства и права – 10 шт.

Аудитория 304.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет

Принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный - 1 шт.

Проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – шт.1

Экран на штативе 180x180см DinonTripod - 1 шт.

29 посадочных мест.

Доска маркерно - магнитная -1 шт.

Доска классная -1 шт.

Аудитория 204.

Персональный компьютер – 8 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно- магнитная – 1 шт.

К рабочей программе прилагаются:

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.

ЛИСТ согласования рабочей программы

Направление подготовки: 37.03.01 Психология
код и наименование

Направленность: Организационная психология

Дисциплина: Командообразование

Форма обучения: очно-заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры
менеджмента и социальной психологии

наименование кафедры

протокол № _____ от " ____ " _____ 20__ г.

Ответственный исполнитель, заведующий кафедрой

наименование кафедры

подпись

расшифровка подписи

дата

Исполнители:

должность

подпись

расшифровка подписи

дата

должность

подпись

расшифровка подписи

дата

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой¹

наименование кафедры

личная подпись

расшифровка подписи

дата

¹Согласование осуществляется с заведующими теми кафедрами, за которыми закреплены дисциплины (модули), указанные в постреквизитах данной дисциплины (модуля)

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «Командообразование»

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология

по дисциплине «Командообразование»

Составитель: Н.А. Биктимирова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Заведующий кафедрой
менеджмента и социальной психологии

А.Р. Кудашев

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Командообразование»

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Командообразование»

1. Основные сведения о дисциплине Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	13 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	68	68
Лекции(Л)	30	30
Практические занятия (ПЗ)	38	38
Самостоятельная работа:	40	40
-подготовка к практическим занятиям;	16	16
-самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	16	16
-подготовка к докладам	8	8
Вид итогового контроля	зачет	зачет

Разделы дисциплины, изучаемые в 13 семестре

№ темы	Наименование темы	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Понятие команды, типы команд	8	2	2	4
2	Взаимодействие команд	10	2	4	4
3	Проектирование и проведение групповой работы	10	2	4	4
4	Формирование эффективных команд	10	2	4	4
5	Рольевые функции и типологические характеристики лидерства	10	2	4	4
6	Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции	12	4	4	4
7	Командообразование как ключевая задача лидеров руководителей	12	4	4	4
8	Теоретические основы командообразования	12	4	4	4
9	Технология командообразования	12	4	4	4
10	Управление командой	12	4	4	4
	Итого:	108	30	38	40

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

<i>Формируемые компетенции</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций</i>	<i>Типы контроля</i>
ПК-2 Способен применять методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к производительному и качественному выполнению должностных обязанностей и реализовывать психологические технологии ориентированные на личностный рост сотрудников организации	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: знать базовые понятия и категории курса; содержание всех разделов данного курса; основные направления, области практического применения знаний этих отраслей. Средний уровень освоения: знать основных методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников Высокий уровень освоения: знать психологические технологии с ориентацией на личностный рост персонала.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	<u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: Уметь анализировать различные методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников применять методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей, реализовывать психологические технологии для личностного роста сотрудников Средний уровень освоения: подбирать на основе анализа методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей, реализовывать психологические технологии для личностного роста сотрудников Высокий уровень освоения: Применять основные методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей, реализовывать психологические технологии для личностного роста сотрудников	Письменные проверочные работы. - Составление схем и таблиц. - Решение ситуационных задач.
	Высокий уровень освоения: владеть методологией системного, поведенческого, деятельностного и гуманистического подхода к исследованию мотивации персонала и психологических технологий, направленных на личностный рост сотрудников	- Беседа по заданной теме. - Письменные работы (эссе). - Письменные проверочные работы. - Решение ситуационных задач и заданий.

ПК-4 Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: знать базовые понятия и категории курса; основные направления, области практического применения знаний этих отраслей. Средний уровень освоения: знать методы и технологии командообразования, базовые процедуры методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы Высокий уровень освоения: различные теории управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, способ и приемы ролевого поведения, направленные на эффективность работы сотрудников.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	<u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: уметь анализировать различные методы для сплочения команды и развития взаимопонимания Средний уровень освоения: подбирать на основе анализа активные формы работы для сплочения команды Высокий уровень освоения: понимать особенности и ценности организации и адаптации методов управления в соответствии с ними.	- Письменные проверочные работы. - Составление схем и таблиц. - Решение ситуационных задач.
	<u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: владеть основными приемами и навыками командообразования, управленческой адаптации Средний уровень освоения: владеть навыками выбора и внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия и обсуждения задач в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения Высокий уровень освоения: владеть методологией направленной на высокоэффективную деятельность персонала организации.	- Беседа по заданной теме. - Письменные работы (эссе). - Письменные проверочные работы. - Решение ситуационных задач и заданий.

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и

навыков. Выполнение заданий нацелено на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий

Виды СРО:

- самостоятельное изучение разделов (у обучающихся очно-заочной формы обучения);
- подготовка к тестам;
- подготовка к зачету.

4. Вопросы для самопроверки обучающихся

Вопросы для самопроверки при подготовке к зачету.

1. Понятия «команда» и «командообразование»

Эталонный ответ:

Команда представляет собой высокоорганизованную социальную группу, характеризующуюся четкой структурой, взаимодополняющими ролями и высокой степенью сплоченности. В отличие от простой рабочей группы, команда демонстрирует эффект синергии, когда совокупный результат превышает сумму индивидуальных вкладов. Ключевыми характеристиками команды являются: общая значимая цель, взаимная ответственность, доверительные отношения и эффективная система коммуникации. Члены команды обладают комплементарными навыками, что позволяет оптимально распределять задачи и достигать высоких показателей эффективности.

Командообразование (тимбилдинг) - это целенаправленный процесс формирования и развития командных качеств у группы сотрудников. Он включает комплекс мероприятий, направленных на развитие доверия, улучшение коммуникации, формирование командного духа и четкое распределение ролей. Современные подходы к командообразованию подчеркивают важность следующих аспектов: создание общей системы ценностей, развитие эмоционального интеллекта участников, формирование навыков конструктивного разрешения конфликтов. Эффективный тимбилдинг способствует повышению производительности на 25-30%, снижению текучести кадров и созданию благоприятного психологического климата в организации.

2. Понятия «команда» и «группа»: сходства и отличия.

Эталонный ответ:

Группа и команда представляют собой формы коллективного взаимодействия, однако между ними существуют принципиальные различия. Группа - это совокупность людей, объединенных по формальному признаку (например, отдел в организации), в то время как команда - это высокоинтегрированное сообщество, ориентированное на

достижение общей цели. Основные сходства включают: наличие нескольких участников, формальную структуру взаимодействия и определенные нормы поведения. Однако различия носят более существенный характер.

Во-первых, в группе ответственность индивидуальна, тогда как в команде - коллективна. Во-вторых, группы часто формируются административно, а команды создаются осознанно для решения конкретных задач. В-третьих, эффективность группы равна сумме индивидуальных вкладов, тогда как команда демонстрирует синергетический эффект. В-четвертых, в командах значительно выше уровень доверия и открытости в коммуникации. Исследования показывают, что команды достигают на 20-25% более высоких результатов по сравнению с обычными рабочими группами, особенно при решении сложных, нестандартных задач.

3. Определение команды и ее роль в деятельности организации.

Эталонный ответ:

Современные организации все чаще делают ставку на командные формы работы как наиболее эффективный способ достижения стратегических целей. Команда определяется как группа профессионалов, объединенных общей миссией, взаимодополняющими компетенциями и системой разделяемых ценностей. Роль команд в организационной деятельности многогранна и включает несколько ключевых аспектов.

Во-первых, команды обеспечивают синергетический эффект, позволяя достигать результатов, недоступных при индивидуальной работе. Во-вторых, они способствуют более быстрому и качественному принятию решений за счет разнообразия профессиональных взглядов. В-третьих, командная работа создает благоприятный психологический климат, снижая уровень стресса и эмоционального выгорания сотрудников. В-четвертых, команды являются драйверами инноваций, так как объединяют специалистов разного профиля.

Особенно важна роль команд в условиях неопределенности и быстрых изменений. Они демонстрируют большую гибкость и адаптивность по сравнению с традиционными иерархическими структурами. По данным исследований, компании, активно использующие командные подходы, на 30% быстрее адаптируются к изменениям рыночной среды.

4. Основные признаки и функции команды.

Эталонный ответ:

Эффективная команда обладает рядом отличительных признаков, которые определяют ее успешность. К основным признакам относятся: 1) четко сформулированная и разделяемая всеми участниками цель; 2) взаимодополняемость навыков и компетенций членов команды; 3) высокий уровень доверия и открытости в коммуникации; 4) система

коллективной ответственности за результаты; 5) оптимальное распределение ролей в соответствии с профессиональными качествами участников.

Функции команды в организации можно разделить на несколько категорий.

Производственная функция заключается в достижении конкретных результатов и показателей эффективности. Социальная функция проявляется в создании благоприятного психологического климата и системы поддержки. Инновационная функция связана с генерацией новых идей и нестандартных решений. Адаптационная функция помогает организации быстро реагировать на изменения внешней среды.

Особое значение имеет развивающая функция команды, которая проявляется в профессиональном и личностном росте ее участников. В эффективных командах уровень профессионального развития сотрудников на 40% выше, чем при индивидуальной работе. Все эти функции взаимосвязаны и в совокупности обеспечивают устойчивое развитие организации.

5. Ролевая структура команды.

Эталонный ответ:

Эффективная командная работа требует четкого распределения ролей между участниками. Классическая модель Белбина выделяет 9 ключевых командных ролей, которые можно объединить в три категории: мыслители (генератор идей, аналитик, специалист), организаторы (координатор, организатор, доводчик) и коммуникаторы (разведчик, душа команды, исполнитель).

Мыслители отвечают за генерацию идей, анализ информации и экспертные оценки. Организаторы обеспечивают структурирование работы, контроль сроков и качества выполнения задач. Коммуникаторы поддерживают благоприятный психологический климат и внешние связи команды.

Оптимальное сочетание этих ролей позволяет команде эффективно функционировать на всех этапах работы - от постановки целей до реализации проектов. Дефицит какой-либо роли может привести к дисбалансу и снижению эффективности. Например, отсутствие "души команды" ухудшает психологический климат, а недостаток "аналитиков" повышает риск принятия необоснованных решений.

Современные исследования показывают, что успешные команды обычно состоят из 5-9 человек с четким распределением ролей. Важно отметить, что один человек может совмещать несколько ролей, но эффективность такого совмещения зависит от его профессиональных и личностных качеств.

6. Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.

Эталонный ответ:

Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова представляет собой комплексный подход к пониманию функций руководителя в современной организации. Модель включает четыре ключевые роли: предприниматель, администратор, психолог и технолог.

Предпринимательская роль ориентирована на стратегическое развитие организации, поиск новых возможностей и принятие рисков.

Административная роль связана с планированием, контролем и координацией деятельности подчиненных. Психологическая роль направлена на создание благоприятного климата в коллективе, мотивацию сотрудников и разрешение конфликтов. Технологическая роль предполагает оптимизацию рабочих процессов и внедрение инновационных методов работы.

Особенностью модели Базарова является акцент на необходимости гармоничного сочетания всех четырех ролей. Дисбаланс в сторону одной из ролей может привести к снижению эффективности управления.

Например, чрезмерный акцент на предпринимательской функции при недостатке внимания к административной может вызвать хаос в организации.

Исследования показывают, что наиболее эффективные руководители тратят примерно 30% времени на предпринимательские функции, 25% - на административные, 25% - на психологические и 20% - на технологические. Эта модель особенно актуальна в условиях быстрых изменений, когда от руководителя требуется гибкость и способность выполнять разнообразные функции.

7. Основные положения модели Майерс-Бриггс.

Эталонный ответ:

Типология Майерс-Бриггс (МВТИ) является одной из наиболее популярных моделей для анализа личности и прогнозирования поведения в команде.

Модель основана на четырех дихотомических шкалах: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувствование, суждение-восприятие.

Первая шкала (Е-І) описывает направленность психической энергии:

экстраверты черпают энергию из внешнего мира, интроверты - из внутреннего. Вторая шкала (S-N) характеризует способ сбора информации: сенсорики ориентированы на факты и детали, интуиты - на закономерности и возможности. Третья шкала (Т-F) отражает способ принятия решений: "мыслители" опираются на логику, "чувствующие" - на ценности. Четвертая шкала (J-P) показывает отношение к внешнему миру: "решающие" предпочитают структуру и планирование, "воспринимающие" - гибкость и спонтанность.

В командной работе МВТИ помогает понять сильные стороны каждого участника и оптимально распределить роли. Например, экстраверты

лучше выполняют коммуникативные функции, а интроверты - аналитические. Сенсорыки эффективны в работе с деталями, а интуиты - в стратегическом планировании. Знание типологии позволяет создавать сбалансированные команды и минимизировать потенциальные конфликты.

8. Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина

Эталонный ответ:

Модель Белбина является классическим инструментом для анализа и формирования эффективных команд. В основе модели лежит концепция девяти ключевых ролей, которые должны быть представлены в успешной команде: исполнитель, координатор, мотиватор, генератор идей, исследователь ресурсов, аналитик, специалист, доводчик и душа команды.

Исполнители - практичные и дисциплинированные организаторы работы.

Координаторы - уверенные лидеры, умеющие распределять задачи.

Мотиваторы - динамичные и целеустремленные члены команды.

Генераторы идей - креативные и нестандартно мыслящие участники.

Исследователи ресурсов - коммуникабельные экстраверты, устанавливающие внешние связи. Аналитики - стратегически мыслящие и объективные критики. Специалисты - узкопрофильные эксперты.

Доводчики - перфекционисты, следящие за качеством. "Души команды" - дипломатичные миротворцы.

Белбин подчеркивает, что идеальная команда должна включать все девять ролей, хотя один человек может выполнять несколько функций. Дефицит определенных ролей снижает эффективность команды. Например, отсутствие "аналитиков" может привести к недостаточной проработке решений, а отсутствие "души команды" - к ухудшению психологического климата.

Современные исследования подтверждают, что команды, сбалансированные по модели Белбина, на 25-30% эффективнее в достижении поставленных целей. Модель широко применяется в корпоративном менеджменте, проектной работе и организационном развитии.

9. Виды команд.

Эталонный ответ:

В современном менеджменте выделяют несколько основных видов команд, различающихся по целям, структуре и принципам функционирования.

Первый тип - функциональные команды, которые создаются в рамках организационной структуры (например, отдел маркетинга или производственная бригада). Они характеризуются стабильным составом и четко определенными обязанностями.

Второй тип - проектные команды, формируемые для решения конкретной задачи в ограниченный срок. Такие команды отличаются высокой

автономией и междисциплинарным составом. Третий тип - виртуальные команды, члены которых географически распределены и взаимодействуют преимущественно через цифровые технологии. Они требуют особых подходов к управлению и коммуникации.

Четвертый тип - инновационные команды, ориентированные на разработку новых продуктов или технологий. Они характеризуются высокой степенью креативности и толерантностью к неопределенности. Пятый тип - кросс-функциональные команды, объединяющие специалистов из разных подразделений для решения комплексных задач.

Выбор типа команды зависит от специфики задач, организационного контекста и стадии жизненного цикла проекта. Современные организации все чаще используют гибридные формы, сочетающие признаки разных типов команд. Например, agile-команды в IT-сфере объединяют черты проектных и кросс-функциональных команд. Исследования показывают, что правильно подобранный тип команды может повысить эффективность работы на 35-40%.

10. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.

Эталонный ответ:

Понятия "эффективная" и "результативная" команда часто используются как синонимы, однако между ними есть существенные различия.

Результативная команда ориентирована на достижение конкретных измеримых показателей (KPI), в то время как эффективная команда характеризуется оптимальным использованием ресурсов и гармоничными внутренними процессами.

Ключевые сходства включают: ориентацию на общие цели, распределение ролей и ответственности, наличие системы коммуникации. Однако различия более существенны. Результативные команды могут достигать целей за счет интенсивной работы и давления, что часто приводит к эмоциональному выгоранию сотрудников. Эффективные команды достигают результатов через оптимизацию процессов и развитие сотрудников.

Основные характеристики эффективной команды: высокий уровень доверия, открытая коммуникация, сбалансированная нагрузка, внимание к развитию сотрудников. Результативная команда может демонстрировать: жесткую конкуренцию внутри коллектива, приоритет целей над процессами, высокий уровень стресса.

Идеальная команда сочетает оба качества - она одновременно результативна и эффективна. Достижение этого баланса требует от руководителя внимания как к производственным показателям, так и к психологическому климату. Исследования показывают, что команды, добивающиеся такого баланса, демонстрируют на 50% более высокую устойчивость результатов в долгосрочной перспективе по сравнению с чисто результативными командами.

11. Технология создания команды.

Эталонный ответ:

Создание эффективной команды – это процесс, который включает несколько ключевых этапов. Сначала необходимо определить цели и задачи команды, чтобы все участники понимали общее направление работы. Затем проводится подбор членов команды с учетом их профессиональных навыков, личностных качеств и совместимости. Важно обеспечить разнообразие компетенций, чтобы команда могла решать сложные задачи.

Следующий этап – формирование командной культуры, включающей общие ценности, нормы поведения и способы взаимодействия.

Руководитель или тим-лидер играет важную роль в мотивации участников, разрешении конфликтов и поддержании рабочей атмосферы. Используются различные методы командообразования, такие как тренинги, совместные проекты и корпоративные мероприятия. Важно также наладить систему обратной связи, чтобы участники могли выражать свое мнение и вносить предложения.

Ключевым элементом является доверие между членами команды, которое формируется через открытое общение и совместное преодоление трудностей. В итоге, правильно созданная команда способна достигать высоких результатов благодаря синергии и слаженной работе.

12. Управление взаимоотношениями в команде.

Эталонный ответ:

Управление взаимоотношениями в команде – это процесс поддержания здоровой рабочей атмосферы, предотвращения конфликтов и укрепления сотрудничества. Основой успешных взаимоотношений является эффективная коммуникация. Члены команды должны уметь слушать друг друга, выражать свои мысли четко и конструктивно.

Руководитель играет ключевую роль в регулировании отношений: он должен быть медиатором в спорных ситуациях, поощрять сотрудничество и создавать условия для доверия. Важно учитывать индивидуальные особенности каждого члена команды, чтобы минимизировать возможные трения.

Конфликты в команде – неизбежное явление, но их можно превратить в источник развития, если подходить к ним правильно. Например, использовать техники активного слушания, переговоров и поиска компромиссов.

Также полезно проводить регулярные встречи для обсуждения рабочих процессов и межличностных аспектов. Тимбилдинг-мероприятия помогают укрепить отношения вне рабочего контекста. В итоге, грамотное управление взаимоотношениями повышает продуктивность и

удовлетворенность сотрудников.

13. Особенности работы в команде.

Эталонный ответ:

Работа в команде имеет ряд особенностей, которые отличают её от индивидуальной деятельности. Во-первых, важна коллективная ответственность – успех или неудача зависят от вклада каждого участника. Это требует высокой степени вовлеченности и дисциплины. Во-вторых, коммуникация играет ключевую роль: необходимо уметь четко выражать мысли, слушать других и находить компромиссы. Ещё одна особенность – разнообразие ролей в команде. По модели Белбина, например, есть «генераторы идей», «исполнители», «координаторы» и другие типы. Правильное распределение ролей повышает эффективность. Также важна гибкость – команда должна адаптироваться к изменениям, будь то смена задачи или состава. Конфликты неизбежны, но если ими правильно управлять, они могут стать источником развития. Кроме того, мотивация в команде часто зависит не только от личных целей, но и от групповой динамики. Итог: работа в команде требует не только профессиональных навыков, но и эмоционального интеллекта, умения сотрудничать и доверять коллегам.

14. Специфика типологического подхода к формированию сбалансированных команд.

Эталонный ответ:

Типологический подход основан на идее, что команда должна включать людей с разными психологическими типами и ролями для максимальной эффективности. Например, в модели Майерс-Бриггс (МВТИ) учитываются особенности восприятия информации, принятия решений и взаимодействия с миром.

Ключевые принципы:

- Баланс ролей (по Белбину): например, «мыслитель», «организатор» и «мотиватор» дополняют друг друга.
- Разнообразие темпераментов (холерики, флегматики и т. д.) помогает избежать «группового мышления».
- Компенсация слабых сторон: если один член команды слаб в аналитике, другой должен это компенсировать.

Плюсы подхода:

- Повышает креативность и устойчивость к стрессу.
- Минимизирует конфликты за счёт понимания различий.

Риски:

- Перекос в сторону «теории» без учета реальных навыков.
- Сложность подбора людей по типам в реальных условиях.

Вывод: такой подход полезен, но требует гибкости и дополнения другими

методами оценки.

15. Особенности создания команды руководителей.

Эталонный ответ:

Команда руководителей – это группа топ-менеджеров или лидеров, которые совместно принимают стратегические решения. Её формирование имеет специфику:

1. Высокий уровень автономии участников – каждый привык быть лидером, поэтому важно сразу определить зоны ответственности.
2. Конфликт интересов – разногласия могут возникать из-за разного видения целей компании. Требуется сильный арбитр (например, CEO).
3. Необходимость доверия – без этого невозможно открытое обсуждение рисков и ошибок.

Методы построения:

- Совместные стратегические сессии с проработкой сценариев.
- Коучинг для развития навыков коллаборации.
- Чёткие KPI для каждого, чтобы избежать конкуренции внутри команды.

Пример: в Apple Стив Джобс и Тим Кук дополняли друг друга (визионер и операционный гений).

Итог: такая команда требует особого внимания к психологической совместимости и системе принятия решений.

16. Особенности принятия коллективного решения в команде.

Эталонный ответ:

Коллективные решения в командах часто эффективнее индивидуальных, но процесс их принятия сложнее. Основные особенности:

1. Методы обсуждения:
 - Мозговой штурм – генерация идей без критики.
 - Метод Дельфи – анонимные опросы экспертов.
 - Консенсус – поиск решения, устраивающего всех.
2. Проблемы:
 - «Групповое мышление» (pressure to conform).
 - Доминирование лидеров, подавляющих мнение других.
3. Как улучшить процесс:
 - Назначать «адвоката дьявола» для критики идей.
 - Использовать цифровые инструменты (например, голосование в Slack).
 - Делиться ответственностью за итоговый выбор.

Пример: в Google решения часто принимаются на основе данных, а не мнений, что снижает субъективность.

Вывод: грамотная организация обсуждения повышает качество решений, но требует времени и структуры.

17. Этапы развития команд в организации.

Эталонный ответ:

Формирование эффективной команды – это динамичный процесс, который проходит через несколько ключевых стадий. Наиболее известная модель – этапы развития команды по Такману (формирование, шторм, нормирование, выполнение, роспуск).

1. Формирование (Forming)

- Участники знакомятся, определяют цели и правила.
- Характерна настороженность и формальность в общении.
- Роль лидера – четко обозначить задачи и структуру.

2. Конфликты (Storming)

- Возникают разногласия по поводу методов работы и лидерства.
- Критически важно управлять конфликтами, переводя их в конструктивное русло.

3. Нормирование (Norming)

- Устанавливаются общие нормы и распределяются роли.
- Появляется доверие, коммуникация становится более открытой.

4. Работа (Performing)

- Команда достигает пика продуктивности.
- Участники действуют слаженно, минимизированы трения.

5. Завершение (Adjourning)

- Актуально для проектных команд – подведение итогов и роспуск.

Практическое применение:

- На этапе "шторма" полезны тренинги по коммуникации.
- В фазе "нормирования" важно закрепить удачные практики.

Вывод: понимание этапов помогает руководителю корректировать стиль управления для достижения результата.

18. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.

Эталонный ответ:

Тренинг командообразования (тимбилдинг) – это активность, направленная на сплочение коллектива через совместные задания и рефлекссию.

Типичное содержание:

1. Ледоколы – простые упражнения для снятия напряжения (например, "Две правды и одна ложь").
2. Профессиональные кейсы – решение рабочих задач в группе.
3. Творческие задания – построение башни из спагетти, рисование общего полотна.
4. Физические активности – спортивные состязания, квесты.
5. Рефлексия – обсуждение эмоций и выводов после упражнений.

Особенности проведения:

- Длительность: от 2 часов до нескольких дней (корпоративные выезды).
- Место: офис, природа, веревочный парк – зависит от целей.

- Важно:
 - Учитывать особенности коллектива (возраст, физические возможности).
 - Избегать принуждения – участие должно быть добровольным.
 - Сочетать развлечение и полезные навыки (например, развитие лидерства).

Ошибки:

- Акцент только на развлечении без рабочих выводов.
 - Игнорирование конфликтов, возникших во время тренинга.
- Пример: тренинг в формате "Форт Боярд" укрепляет доверие, а бизнес-симуляция – навыки стратегирования.

19. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.

Эталонный ответ:

Тимбилдинг-тренинги различаются по формату и целям. Выбор типа зависит от задач компании и состава команды.

Основные виды:

1. Развлекательные (корпоративы, квизы) – подходят для знакомства и снятия стресса.
2. Спортивные (эстафеты, скалолазание) – развивают взаимопомощь, но требуют физической подготовки.
3. Творческие (мастер-классы, театральные постановки) – раскрывают неочевидные таланты сотрудников.
4. Психологические (ролевые игры, разбор кейсов) – улучшают коммуникацию и разрешение конфликтов.
5. Экстремальные (выживание в лесу, гонки) – создают сильную эмоциональную связь, но рискованны.

Критерии выбора:

- Для новых команд – упражнения на знакомство (например, "Слепой рисунок").
- Для конфликтных коллективов – медиативные техники.
- Для удаленных команд – онлайн-игры (викторины в Zoom).

Тренды:

- Геймификация – использование элементов игр в рабочих процессах.
- VR-тимбилдинг – совместное прохождение виртуальных квестов.

Важно: тренинг должен иметь измеримый результат (например, снижение количества конфликтов).

20. Тим-билдинг как способ формирования команды.

Эталонный ответ:

Тим-билдинг (team building) – это целенаправленный процесс создания сплоченной команды через совместную деятельность. В отличие от случайных корпоративов, он предполагает системный подход.

Ключевые методы:

1. Классические упражнения ("Падение на доверие", "Лабиринт").
2. Бизнес-симуляции – моделирование рабочих ситуаций в игровой форме.
3. Волонтерство – объединение вокруг социально значимой цели.

Преимущества:

- Ускоряет адаптацию новых сотрудников.
- Снижает уровень стресса в коллективе.
- Позволяет выявить неформальных лидеров.

Ограничения:

- Не решает глубоких организационных проблем (например, несправедливой системы мотивации).
- Может восприниматься как "обязаловка", если проведен формально.

Пример удачного тимбилдинга:

Компания Google использует "TGIF-встречи" (Thank God It's Friday) с неформальным общением и обсуждением идей.

Рекомендации:

- Проводить 1-2 раза в год, сочетая с повседневной работой.
- Включать обратную связь от участников для улучшения форматов.

Итог: тимбилдинг – это не разовое мероприятие, а часть корпоративной культуры.

21. Веревоочный курс как способ формирования команды

Эталонный ответ:

Веревоочный курс (Ropes Course) — это активный тренинг, направленный на развитие командного взаимодействия через серию физических и интеллектуальных упражнений. Он проводится на специальной площадке с использованием канатов, альпинистского снаряжения и других препятствий, требующих совместного преодоления.

Основная цель веревочного курса — сплочение коллектива через преодоление трудностей. Упражнения учат доверию, коммуникации, лидерству и распределению ролей. Например, участники могут проходить «паутину» из веревок, где нужно помочь друг другу, или удерживать равновесие на бревне, поддерживая товарищей.

Преимущества метода:

- Развитие доверия — участники полагаются друг на друга, что укрепляет отношения.
- Выявление лидеров — в стрессовых ситуациях проявляются естественные лидеры.
- Улучшение коммуникации — задачи требуют четкого взаимодействия.
- Снятие барьеров — совместное преодоление трудностей сближает людей.

Однако курс требует профессионального инструктора и соблюдения безопасности. Он эффективен для новых коллективов или команд, переживающих кризис

22. Каковы основные стадии формирования команды по модели Tuckman.

Эталонный ответ:

Модель Такмана описывает 5 стадий развития команды:

1. Формирование (Forming) — этап знакомства, когда участники вежливы, но осторожны. Цели и роли неясны, лидерство слабое.
2. Конфликт (Storming) — возникают разногласия по поводу задач и лидерства. Важно конструктивно разрешать конфликты.
3. Нормирование (Norming) — команда вырабатывает правила, распределяет роли, налаживает коммуникацию.
4. Работа (Performing) — этап максимальной эффективности: команда слаженно решает задачи.
5. Завершение (Adjourning) — после выполнения проекта команда расформировывается (актуально для временных групп).

Эта модель помогает руководителям понимать динамику команды и корректировать управление.

23. В чем разница между командой и группой людей.

Эталонный ответ:

Команда и группа — это разные формы коллективного взаимодействия, хотя часто их путают.

Группа — это совокупность людей, объединенных общим признаком (например, отдел в компании), но не обязательно имеющих общую цель или высокий уровень взаимодействия. В группе:

- Отсутствует сильная взаимозависимость — каждый может работать автономно.
- Нет четко распределенных ролей — задачи могут выполняться индивидуально.
- Коммуникация формальна — решения часто принимаются сверху.

Команда — это сплоченная группа, где участники объединены общей целью и взаимодополняющими ролями. В команде:

- Высокая взаимозависимость — успех зависит от вклада каждого.
- Четкие роли и ответственность — например, в проектной команде есть лидер, исполнители, координатор.
- Гибкая коммуникация — обсуждение открытое, решения принимаются совместно.
- Синергия — результат превосходит сумму индивидуальных усилий.

Пример: Отдел продаж — это *группа*, если менеджеры работают отдельно. Но если они совместно разрабатывают стратегию и помогают друг другу — это уже *команда*.

24. Какие функции выполняет команда в организации.

Эталонный ответ:

Команды в организациях выполняют ключевые функции:

1. Достижение сложных целей — например, проектные команды создают продукт быстрее, чем отдельные сотрудники.
2. Повышение креативности — мозговые штурмы в команде генерируют больше идей.
3. Оптимизация процессов — кросс-функциональные команды устраняют бюрократические барьеры.
4. Поддержка и мотивация — командный дух снижает стресс и повышает вовлеченность.
5. Обучение и развитие — менее опытные участники перенимают навыки у коллег.

Примеры:

- Производственная команда обеспечивает выпуск продукции.
 - IT-команда совместно разрабатывает программное обеспечение.
 - Кризисная команда оперативно решает нештатные ситуации.
- Эффективная команда экономит ресурсы компании и повышает ее конкурентоспособность.

25. Каковы критерии эффективности команды.

Эталонный ответ:

Эффективность команды можно оценить по следующим критериям:

1. Достижение целей — выполнение задач в срок и с требуемым качеством.
2. Сплоченность — низкий уровень конфликтов, высокое доверие.
3. Ролевая ясность — каждый понимает свои обязанности.
4. Коммуникация — открытость, активное обсуждение проблем.
5. Адаптивность — способность быстро реагировать на изменения.
6. Удовлетворенность участников — низкая текучесть, высокая мотивация.

Методы оценки:

- Опросы (например, индекс удовлетворенности командой).
- Анализ KPI (выполнение планов, скорость решения задач).
- Наблюдение за динамикой (например, снижение количества конфликтов).

26. Какие факторы влияют на успешное командообразование.

Эталонный ответ:

На формирование сильной команды влияют:

1. Четкая цель — если участники понимают, зачем они вместе, мотивация выше.
2. Правильный подбор людей — важны не только навыки, но и совместимость.
3. Доверие — без него невозможна открытая коммуникация.
4. Эффективный лидер — тот, кто мотивирует, а не просто контролирует.
5. Обратная связь — регулярное обсуждение успехов и ошибок.
6. Ресурсы — время, бюджет, инструменты для работы.

Пример провала: Если собрать талантливых специалистов, но не дать им общей цели — получится группа, а не команда.

27. Какова роль руководителя в процессе командообразования.

Эталонный ответ:

Руководитель — ключевой игрок в создании команды. Его функции:

1. Постановка целей — объяснение видения и миссии.
2. Распределение ролей — с учетом сильных сторон участников.
3. Мотивация — поощрение инициативы, разрешение конфликтов.
4. Создание доверительной атмосферы — например, через тимбилдинг.
5. Контроль и поддержка — помощь при трудностях, но без микроменеджмента.

Стили лидерства:

- Демократичный — решения принимаются совместно.
- Трансформационный — вдохновляет на развитие.
- Сервисный — фокус на поддержке команды.

Плохой руководитель подавляет инициативу, хороший — развивает самостоятельность.

28. Что такое командный дух и как его развивать.

Эталонный ответ:

Командный дух — это чувство единства, взаимной поддержки и приверженности общей цели, которое отличает сплоченную команду от разрозненной группы людей. Он проявляется в готовности участников работать сообща, брать на себя ответственность и помогать друг другу даже в сложных ситуациях.

Признаки высокого командного духа:

- Участники открыто обмениваются идеями и конструктивно воспринимают критику.
- Члены команды мотивированы не только личной выгодой, но и успехом коллектива.
- В трудные моменты люди не ищут виноватых, а совместно ищут решения.
- Присутствует здоровая эмоциональная атмосфера — шутки, поддержка, отсутствие токсичности.

Как развивать командный дух:

1. Совместные цели — регулярно напоминать команде о миссии и прогрессе.
2. Тимбилдинг — корпоративы, тренинги, веревочные курсы, совместные проекты вне работы.
3. Прозрачная коммуникация — обсуждение успехов и проблем на ретроспективах.
4. Признание заслуг — благодарность за вклад (например, доска почета или бонусы за командные KPI).
5. Совместные традиции — например, пятничные чаепития или

корпоративные игры.

Пример: В IT-компаниях часто проводят хакатоны — соревнования по разработке, где команды за ограниченное время создают прототипы продуктов. Это не только стимулирует креативность, но и усиливает дух товарищества.

29. Каковы основные типы команд в организациях.

Эталонный ответ:

В зависимости от задач и структуры выделяют несколько типов команд:

1. Проектные команды — создаются для выполнения конкретной задачи (разработка продукта, внедрение системы). Распускаются после завершения проекта.
2. Функциональные команды — постоянные отделы (отдел маркетинга, продаж), работающие в рамках своих функций.
3. Кросс-функциональные команды — состоят из специалистов разных отделов (например, для запуска нового продукта: разработчики, маркетологи, финансисты).
4. Виртуальные команды — участники работают удаленно, используя цифровые инструменты (Slack, Zoom).
5. Самоуправляемые команды — отсутствует жесткий контроль сверху, решения принимаются коллегиально (например, в Agile-командах).
6. Кризисные команды — формируются для экстренного реагирования (кибератака, PR-скандал).

Пример: В Amazon «двухпищевые команды» (не больше людей, чем можно накормить двумя пиццами) — небольшие автономные группы, быстро принимающие решения.

30. Какие методы диагностики командной работы существуют.

Эталонный ответ:

Чтобы оценить эффективность команды, используют следующие методы:

1. Опросы и анкетирование (например, опросник по модели Лайкерта):
 - Удовлетворенность работой в команде.
 - Уровень доверия между участниками.
 - Ясность целей и ролей.
2. Интервью — глубинное обсуждение проблем с членами команды.
3. Наблюдение — анализ поведения на совещаниях и в рабочих ситуациях.
4. Метрики эффективности (KPI):
 - Скорость выполнения задач.
 - Количество ошибок/доработок.
 - Инновационность решений.
5. Психологические тесты (например, социометрия Морено) — выявление неформальных лидеров и конфликтов.
6. Анализ коммуникации — частота и качество взаимодействия (можно

использовать инструменты вроде Microsoft Teams или Slack Analytics).
Пример: В Google для оценки команд применяют исследование «Аристотель» — выявляют 5 ключевых факторов успеха, включая психологическую безопасность.

31. Как мотивация влияет на формирование команды.

Эталонный ответ:

Мотивация играет ключевую роль в формировании команды, так как от уровня вовлеченности участников зависит эффективность их совместной работы. Когда члены команды мотивированы, они проявляют инициативу, стремятся к достижению общих целей и легче преодолевают трудности.

Во-первых, мотивация способствует сплочению коллектива. Если сотрудники видят смысл в своей работе и понимают, как их вклад влияет на общий результат, они начинают взаимодействовать более продуктивно. Во-вторых, мотивированные сотрудники меньше подвержены конфликтам, так как их энергия направлена на решение задач, а не на выяснение отношений. В-третьих, высокая мотивация снижает текучесть кадров, что особенно важно для стабильности команды.

Для повышения мотивации можно использовать различные методы: материальное стимулирование (премии, бонусы), нематериальные поощрения (благодарности, карьерный рост), а также создание комфортной рабочей атмосферы. Важно учитывать индивидуальные потребности каждого члена команды, поскольку у разных людей могут быть разные мотиваторы.

Таким образом, мотивация не только помогает сформировать команду, но и поддерживает ее эффективность в долгосрочной перспективе.

32. Как решать конфликты в команде.

Эталонный ответ:

Конфликты в команде – неизбежное явление, но их можно эффективно разрешать, если применять правильные стратегии. Во-первых, важно выявить причину конфликта: это может быть борьба за ресурсы, разногласия по рабочим вопросам или личные противоречия.

Один из основных методов разрешения конфликтов – переговоры.

Необходимо организовать обсуждение, где каждая сторона сможет высказать свою позицию. Важно слушать друг друга без перебиваний и искать компромисс. Если конфликт эмоциональный, может помочь медиатор – нейтральный человек, который поможет сторонам прийти к согласию.

Еще один подход – сотрудничество, когда участники конфликта совместно ищут решение, устраивающее всех. Этот метод требует времени, но часто приводит к наилучшим результатам. Если конфликт вызван недопониманием, помогает четкое распределение ролей и задач.

Профилактика конфликтов также важна: регулярные встречи, открытая коммуникация и корпоративная культура, основанная на уважении, снижают вероятность возникновения серьезных разногласий.

33. Как проводить тренинги для команд.

Эталонный ответ:

Проведение тренингов для команд – важный инструмент развития навыков сотрудничества, коммуникации и эффективного взаимодействия. Чтобы тренинг был полезным, необходимо учитывать несколько ключевых аспектов.

1. Определение целей. Перед проведением тренинга важно понять, какие именно навыки или проблемы нужно проработать. Это может быть сплочение коллектива, улучшение коммуникации, управление конфликтами или развитие лидерских качеств.
2. Выбор формата. Тренинги могут быть игровыми (тимбилдинг, ролевые игры), дискуссионными (разбор кейсов, мозговые штурмы) или обучающими (лекции с практическими заданиями). Лучший эффект дают интерактивные методы, где участники активно вовлечены в процесс.
3. Адаптация под аудиторию. Важно учитывать специфику команды: уровень подготовки, корпоративную культуру, возможные конфликты. Например, для технических специалистов подойдут более структурированные задания, а для творческих команд – свободные форматы.
4. Обратная связь. После тренинга нужно проанализировать его эффективность: провести опрос, обсудить результаты с участниками и скорректировать программу при необходимости.

Хороший тренинг не только улучшает командную работу, но и мотивирует сотрудников, укрепляет доверие и помогает находить нестандартные решения рабочих задач.

34. Что такое коучинг и как он применяется в командообразовании?

Эталонный ответ:

Коучинг – это метод развития персонала, направленный на раскрытие потенциала каждого члена команды через наставничество и индивидуальный подход. В отличие от классического обучения, коучинг не дает готовых ответов, а помогает сотрудникам самостоятельно находить решения.

Применение в командообразовании:

- Развитие лидерских качеств – коуч помогает будущим лидерам осознать свои сильные стороны и научиться управлять командой.
- Улучшение коммуникации – через коучинговые сессии участники учатся лучше понимать коллег, избегать конфликтов и выстраивать доверительные отношения.

- Постановка общих целей – коуч помогает команде сформулировать единое видение и распределить роли для достижения результата.
- Работа с мотивацией – индивидуальные коучинговые сессии помогают сотрудникам осознать свою ценность в команде, что повышает их вовлеченность.

Коучинг особенно эффективен в период изменений (реорганизация, смена стратегии), когда команде нужно адаптироваться к новым условиям.

35. Что такое лидерство в команде, и какие существуют стили лидерства?

Эталонный ответ:

Лидерство – это способность вдохновлять, направлять и объединять людей для достижения общих целей. В командной работе лидер не просто управляет, а создает условия для раскрытия потенциала каждого участника.

Основные стили лидерства:

1. Авторитарный – лидер единолично принимает решения, жестко контролирует процесс. Эффективен в кризисных ситуациях, но подавляет инициативу.
2. Демократический – решения принимаются коллективно, лидер учитывает мнение команды. Такой стиль укрепляет доверие и повышает мотивацию.
3. Либеральный – минимальное вмешательство, сотрудники действуют самостоятельно. Подходит для творческих команд, но может привести к разобщенности.
4. Трансформационный – лидер вдохновляет команду на изменения, стимулирует развитие и инновации.
5. Сервисный (служащий лидер) – лидер фокусируется на поддержке команды, создает комфортные условия для работы.

Выбор стиля зависит от задач, состава команды и корпоративной культуры. Наиболее эффективные лидеры гибко сочетают разные подходы.

36. Какие методы используются для диагностики командной работы?

Эталонный ответ:

Чтобы оценить эффективность команды, применяют различные методы диагностики:

1. Опросы и анкетирование (например, методика Belbin для определения ролей в команде).
 2. Наблюдение – анализ взаимодействия сотрудников в рабочих процессах.
 3. Ассессмент-центры – моделирование рабочих ситуаций для оценки навыков.
 4. Метод 360 градусов – сбор обратной связи от коллег, подчиненных и руководителей.
 5. Анализ KPI – оценка результатов работы по конкретным показателям.
- Диагностика помогает выявить слабые места (например, конфликты,

неравномерное распределение нагрузки) и вовремя принять меры для улучшения командной динамики.

37. Какова роль невербальной коммуникации в командообразовании?

Эталонный ответ:

Невербальная коммуникация играет ключевую роль в командообразовании, так как она передает до 60-70% информации в процессе общения. В командной работе жесты, мимика, позы и тон голоса помогают лучше понимать коллег, укреплять доверие и предотвращать конфликты.

Основные аспекты влияния невербальной коммуникации:

1. Укрепление доверия – открытые жесты (расправленные плечи, зрительный контакт) сигнализируют о доброжелательности и готовности к сотрудничеству.
2. Эмоциональная синхронизация – люди бессознательно копируют мимику и позы друг друга, что способствует сплочению.
3. Выявление скрытых конфликтов – скрещенные руки, избегание взгляда или напряженная поза могут указывать на недовольство или стресс.
4. Улучшение восприятия информации – акценты с помощью жестов и интонации делают сообщения более понятными.

Для эффективной командной работы важно развивать эмоциональный интеллект и учиться «считывать» невербальные сигналы коллег. Тренинги по невербальной коммуникации помогают команде стать более слаженной.

38. Какие барьеры могут возникать в процессе командообразования?

Эталонный ответ:

Командообразование – сложный процесс, который может столкнуться с рядом барьеров. Их своевременное преодоление критически важно для формирования сплоченного коллектива.

Основные барьеры:

1. Коммуникационные проблемы – недопонимание из-за разницы в стилях общения, отсутствие обратной связи.
2. Конфликты ценностей – различия в личных и корпоративных установках.
3. Нечеткие роли и обязанности – путаница в зонах ответственности ведет к напряжению.
4. Недостаток доверия – страх ошибиться или быть неправильно понятым.
5. Культурные различия – в мультинациональных командах.
6. Низкая мотивация – отсутствие интереса к общему результату.

Способы преодоления:

- Регулярные встречи для обсуждения проблем.
- Тимбилдинг-мероприятия для укрепления доверия.
- Четкое распределение ролей и KPI.
- Развитие культуры открытой обратной связи.

39. Как создать эффективные совместные процессы в команде?

Эталонный ответ:

Эффективные совместные процессы – основа продуктивной командной работы. Их выстраивание требует системного подхода.

Ключевые шаги:

1. Определение целей – четкое понимание, зачем команда существует и каких результатов должна достичь.
2. Распределение ролей – каждый должен знать свои задачи и зоны ответственности (методология RACI).
3. Налаживание коммуникации – выбор удобных инструментов (Slack, Trello, регулярные планёрки).
4. Стандартизация процессов – регламенты, чек-листы, шаблоны для повторяющихся задач.
5. Внедрение обратной связи – ретроспективы для анализа работы и улучшений.
6. Автоматизация рутины – использование CRM, систем управления проектами.

Важно поддерживать баланс между структурированностью и гибкостью, чтобы процессы не стали бюрократическими.

40. Что такое эмоциональный интеллект, и как он влияет на команду?

Эталонный ответ:

Эмоциональный интеллект (EQ) – способность осознавать свои и чужие эмоции, управлять ими для эффективного взаимодействия. В командной работе высокий EQ важнее технических навыков.

Влияние на команду:

1. Снижение конфликтов – сотрудники с высоким EQ гасят напряженность, а не разжигают её.
2. Улучшение коммуникации – понимание невербальных сигналов и мотивов коллег.
3. Повышение мотивации – лидеры с развитым EQ вдохновляют команду.
4. Адаптивность к изменениям – способность сохранять продуктивность в стрессе.
5. Клиентоориентированность – особенно важно в сервисных командах.

Развитие EQ в команде:

- Тренинги по эмпатии и активному слушанию.
- Практика рефлексии (разбор эмоциональных реакций после сложных ситуаций).
- Создание психологически безопасной среды, где допустимо проявлять эмоции.

Команды с высоким средним уровнем EQ показывают лучшие результаты по удовлетворенности и KPI.

41. Какова связь между командной культурой и её результатами?

Эталонный ответ:

Командная культура напрямую влияет на результаты работы коллектива, определяя эффективность взаимодействия, мотивацию сотрудников и достижение поставленных целей. Культура команды включает в себя общие нормы поведения, ценности, традиции и способы коммуникации, которые формируют рабочую атмосферу.

Во-первых, сильная командная культура способствует сплочённости. Когда участники разделяют общие ценности, они лучше понимают друг друга, что снижает количество конфликтов и ускоряет принятие решений.

Например, в компаниях с развитой культурой сотрудничества (таких как Google или Apple) сотрудники чаще проявляют инициативу, что приводит к инновациям.

Во-вторых, культура влияет на мотивацию. Если в команде поощряется открытость, взаимопомощь и признание заслуг, люди работают с большей вовлечённостью. Напротив, токсичная среда, где царят конкуренция и недоверие, снижает продуктивность и увеличивает текучесть кадров.

Наконец, культура определяет адаптивность команды. Гибкие и открытые изменениям коллективы быстрее реагируют на внешние вызовы, тогда как ригидные структуры могут тормозить развитие.

Таким образом, командная культура – это фундамент, который определяет, насколько эффективно группа сможет достигать своих целей.

42. Что такое командные ценности и как их формировать?

Эталонный ответ:

Командные ценности – это разделяемые членами группы принципы, которые определяют их поведение, принятие решений и взаимодействие. Они могут включать уважение, ответственность, открытость, инновационность и другие качества, важные для работы.

Формирование ценностей начинается с их осознанного определения. Лидер или участники команды должны обсудить, какие принципы наиболее важны для их совместной работы. Например, в креативных проектах ключевой ценностью может быть свобода самовыражения, а в технических – точность и дисциплина.

Далее ценности нужно внедрять в повседневную деятельность. Это можно сделать через:

- Обсуждения и ретроспективы – регулярные встречи, где команда анализирует, насколько её действия соответствуют заявленным принципам.
- Личный пример лидера – если руководитель демонстрирует уважение и справедливость, команда перенимает эти нормы.
- Ритуалы и традиции – например, еженедельные летучки с

благодарностями или обсуждение ошибок без осуждения. Важно, чтобы ценности не оставались просто словами на бумаге, а реально влияли на поведение. Если команда декларирует доверие, но при этом сотрудники боятся высказывать идеи, значит, система требует корректировки.

43. Как поддерживать баланс между индивидуальными и командными целями?

Эталонный ответ:

Баланс между личными и групповыми целями – ключевой фактор успешной работы команды. Если игнорируются индивидуальные амбиции, сотрудники теряют мотивацию; если же командные задачи отходят на второй план, страдает общий результат.

1. Совмещение интересов. Руководитель должен выяснить личные цели участников и показать, как их достижение связано с успехом команды. Например, программист хочет развивать навыки – ему можно поручить сложный модуль в проекте, что полезно и для него, и для группы.
2. Гибкость в постановке задач. Некоторые сотрудники лучше работают автономно, другие – в коллаборации. Важно давать возможность и для самостоятельной работы, и для совместных активностей.
3. Система поощрений. Вознаграждение должно учитывать как индивидуальный вклад, так и командные достижения. Например, бонусы за личные KPI + общие премии за выполнение проекта.
4. Регулярная обратная связь. На встречах 1:1 можно обсуждать, насколько сотрудник удовлетворён своей ролью и как его цели соотносятся с командными.

Главное – создать среду, где люди чувствуют, что их личные устремления ценятся, но при этом они часть чего-то большего.

44. В чем заключается разница между виртуальными и традиционными командами?

Эталонный ответ: Основное отличие между виртуальными и традиционными командами – в способе коммуникации и организации работы.

1. Коммуникация. Традиционные команды взаимодействуют лично, что упрощает неформальное общение и быстрый обмен идеями. Виртуальные группы rely на цифровые tools (Zoom, Slack, Trello), что может создавать задержки и недопонимание.
2. Управление временем. В оффлайн-командах график обычно фиксированный, а в удалённых – чаще гибкий, что требует чётких дедлайнов и самоорганизации.
3. Доверие и сплочённость. В традиционных коллективах отношения строятся быстрее благодаря личным контактам. В виртуальных нужно больше усилий для создания trust – например, через регулярные

видеовстречи и team-building активности.

4. Культурные различия. Глобальные виртуальные команды часто включают людей из разных стран, что требует учёта культурных норм и часовых поясов.

Несмотря на различия, оба типа команд могут быть эффективными при правильном управлении.

45. Как управлять распределением ролей в команде?

Эталонный ответ:

Эффективное распределение ролей – залог продуктивной работы команды. Вот ключевые подходы:

1. Анализ навыков. Перед распределением ролей нужно оценить компетенции каждого участника. Например, по методике Белбина (исполнитель, координатор, генератор идей и т. д.).
 2. Чёткие обязанности. У каждого члена команды должна быть понятная зона ответственности, чтобы избежать дублирования или пробелов.
 3. Гибкость. Роли могут меняться в зависимости от этапа проекта. Например, на старте нужны креативщики, а ближе к дедлайну – исполнители.
 4. Учёт личных предпочтений. Если человеку нравится его роль, он работает эффективнее. Важно обсуждать с командой, кому какая деятельность ближе.
 5. Регулярный пересмотр. На ретроспективах можно оценивать, насколько текущее распределение ролей работает, и корректировать его.
- Главное – баланс между структурой и гибкостью, чтобы каждый чувствовал свой вклад в общий результат.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.6 Основная литература

1 Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/479367> (дата обращения: 26.10.2021).

2 Поташев, М.О. Правила команды: искусство думать вместе: практическое руководство / М. О. Поташев, П. М. Ершов. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 158 с. - ISBN 978-5-9614-3807-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841897> (дата обращения: 26.10.2021).

3 Надточий, Ю.Б. Командообразование: учебное пособие / Ю.Б. Надточий. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. — Текст: электронный. -URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения:26.10.2021).

4. Сухова, Е. В. Технологии тренинга: учебник / Е.В. Сухова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/980413> — (дата обращения:26.10.2021).
Режим доступа: по подписке.

4.7 Дополнительная литература

1. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры: учебно-методическое пособие / Ю.Б.Надточий. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 86 с. - ISBN 978-5-394-04301-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157>
2. Евтихов, О.В. Теория и практика тренинга: учебное пособие / О.В. Евтихов. — 3-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-109590-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1513627> (дата обращения:26.10.2021).—Режим доступа: по подписке.
3. Невеев, А. Б. Тренинг в организации: учебное пособие / А. Б. Невеев. — Москва: ИНФРА-М, 2021.—256с.— (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005660-9. — Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217281> (дата обращения:26.10.2021). — Режим доступа: по подписке.
4. Примерная образовательная программа (ПООП) по направлению подготовки 37.03.01 Психология. // Федеральное учебно-методическое объединение в системе высшего образования по УГСН 37.00.00 «Психологические науки». — Москва, 2021.

4.8 Периодические издания

1. Психологический журнал / Учредитель Институт психологии РАН; редакционная коллегия А. Л. Журавлев (главный редактор) [и др.]. - Москва, 1980. — Выходит 6 раз в год. — URL: http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
2. Национальный психологический журнал / Учредитель Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова; редакционная коллегия: Ю.П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. — Москва, 2006. — ежекв. — URL: <http://npsyj.ru>
3. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология / Учредитель Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова; редакционная коллегия: Ю. П. Зинченко (главный редактор) [и др.]. — Москва, 1977— . — ежекв. — URL: <http://msupsyj.ru/>
4. Психологические исследования / Учредитель Российская академия образования; редакционная коллегия :В. Ф. Спиридонов (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2008 - 6 выпусков в год. - URL: <http://psystudy.ru/index.php/about.html>
5. Современная зарубежная психология / Учредитель ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»;

редакционная коллегия: Т. В. Ермолова (главный редактор) [и др.]. - Москва, 2012. - ежекв. - URL: <http://psyjournals.ru/>

4.9 Интернет-ресурсы

1. Библиотека психологической литературы BOOKAP (Books of the psychology) [Электронный ресурс] Сайт <https://bookap.info>
2. «Флогистон: Психология из первых рук» [Электронный ресурс] Сайт <http://flogiston.ru/library>
3. Сайт psychology.ru: Психология на русском языке. [Электронный ресурс] Сайт <http://www.psychology.ru/Library>
4. Сайт «Мир психологии». [Электронный ресурс] Сайт <http://psychology.net.ru/articles>
5. Психологический форум MyWord.ru [Электронный ресурс] Сайт <http://psylib.myword.ru>

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

ПК-2 Способен применять методы индивидуальной и групповой мотивации сотрудников к производительному и качественному выполнению должностных обязанностей и реализовывать психологические технологии ориентированные на личностный рост сотрудников организации.

I. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень базовый

Время 1-3 минуты

Прочитайте задание, выберите верный вариант.

1. Какой из следующих вариантов описывает операционную цель команды?

- A) Повышение уровня креативности в работе команды.
- B) Сокращение времени выполнения проекта на 20%.
- C) Разработка нового продукта, который будет представлен на рынке.
- D) Создание идеального рабочего климата для сотрудников.

Ответ: B)

2. Что из перечисленного является инновационной целью команды?

- A) Улучшение текущих бизнес-процессов.
- B) Повышение производительности труда на 15%.
- C) Внедрение новой технологии для автоматизации процессов.
- D) Увеличение продаж на 10% в следующем квартале.

Ответ: C)

3. Какой метод подбора персонала наиболее эффективен для выявления кандидатур, полностью соответствующих требованиям должности?

- A) Открытая реклама вакансий
- B) Интервью с кандидатом
- C) Тестирование и оценка компетенций
- D) Рекомендации от бывших работодателей

Ответ: C)

4. Какой из следующих аспектов является ключевым при оптимизации структуры команды для достижения максимальной эффективности?

- A) Увеличение числа членов команды без оценки их компетенций
- B) Четкое распределение ролей и обязанностей среди членов команды
- C) Обеспечение полной автономии каждого члена команды
- D) Стремление к уменьшению количества собраний и обсуждений

Ответ: B)

II Тип задания: сопоставление, последовательность

Уровень сложности: повышенный

Время 3-5 мин.

5. Установите правильную последовательность этапов взаимодействия команд при совместном проекте:

- A) Обсуждение целей → Разработка плана → Выполнение задач → Оценка результатов
- B) Оценка результатов → Обсуждение целей → Выполнение задач → Разработка плана
- C) Разработка плана → Выполнение задач → Оценка результатов → Обсуждение целей
- D) Выполнение задач → Обсуждение целей → Оценка результатов → Разработка плана

Ответ: A)

6. Установите правильный порядок действий для успешной интеграции новых участников в существующие команды:

- A) Знакомство с командой → Обучение → Определение ролей → Рекомендации по работе
- B) Обучение → Знакомство с командой → Определение ролей → Рекомендации по работе
- C) Определение ролей → Обучение → Знакомство с командой → Рекомендации по работе
- D) Рекомендации по работе → Определение ролей → Знакомство с командой → Обучение

Ответ: B)

7. Установите правильную последовательность действий для эффективного обмена информацией между командами:

- А) Установление каналов связи → Проведение встреч → Обмен документами → Оценка взаимодействия
В) Обмен документами → Оценка взаимодействия → Проведение встреч → Установление каналов связи
С) Оценка взаимодействия → Установление каналов связи → Обмен документами → Проведение встреч
D) Проведение встреч → Установление каналов связи → Оценка взаимодействия → Обмен документами
Ответ: А)

8. Установите последовательность действий при выявлении и обсуждении проблем во взаимодействии команд:
А) Обсуждение возможных решений → Реализация решений → Выявление проблем → Оценка результатов
В) Выявление проблем → Обсуждение возможных решений → Реализация решений → Оценка результатов (Правильный ответ)
С) Реализация решений → Выявление проблем → Обсуждение возможных решений → Оценка результатов
D) Оценка результатов → Выявление проблем → Обсуждение возможных решений → Реализация решений
Ответ: В)

III Тип задания: задание с развернутым ответом
Уровень сложности: высокий
Время 5-10 мин.

9. Какой из следующих этапов является первым при проектировании групповой работы?
А) Оценка результатов работы
В) Определение целей (Правильный ответ)
Обоснование :Определение целей помогает установить направление команды и конечный результат, который необходимо достичь.
С) Формирование группы
D) Подведение итогов
10. Что из нижеперечисленного является ключевым фактором успешного командообразования?
А) Четкие роли внутри команды (Правильный ответ)
Обоснование : Ясно определенные роли помогают каждому участнику понимать свои обязанности и максимизировать эффективность работы.
В) Отсутствие коммуникации
С) Нечеткие задачи
D) Личное соперничество между участниками

11. Какой метод лучше всего подходит для генерации идей в ходе групповой работы?

А) Мозговой штурм (Правильный ответ)

Обоснование : Мозговой штурм позволяет участникам свободно высказывать идеи, создавая при этом атмосферу поддержки и креативности.

В) Индивидуальное обсуждение

С) Прослушивание лекций

Д) Написание отчетов

12. Какой следующий шаг следует предпринять после того, как группа определила свои цели?

А) Провести соревнование

В) Разработать план действий (Правильный ответ)

Обоснование : Разработка плана действий помогает определить конкретные шаги и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

С) Игнорировать цели

Д) Прекратить работать в группе

IV Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин

13. Опишите основные характеристики эффективной команды. Какие факторы влияют на ее успешность?

Ответ: Эффективная команда характеризуется четким общим направлением, высокой степенью взаимодействия, разнообразием навыков участников, ясными ролями, взаимным доверием и открытой коммуникацией. Ключевыми факторами успеха являются наличие общих целей, поддержка и вовлеченность руководства, возможность для развития участников и адаптивность к изменениям.

14. Какие этапы формирования команды описаны в модели Tuckman?

Объясните каждый из них.

Ответ: Модель Tuckman включает пять этапов: "Формирование" (определение целей и ожиданий), "Шторминг" (конфликты и разногласия, возникающие в процессе взаимодействия), "Нормирование" (выработка норм и стандартов поведения в команде), "Выполнение" (высокий уровень взаимодействия и продуктивности) и "Завершение" (завершение задач и подведение итогов).

15. Какое значение имеет разнообразие в команде? Приведите примеры, как разнообразие может повысить эффективность команды.

Ответ: Разнообразие в команде, включая различия в опыте, навыках, культуре и мышлении, позволяет генерировать более широкий спектр идей и решений. Например, команда из специалистов с различными фонами может создать более креативные маркетинговые стратегии, поскольку каждый участник предлагает уникальные перспективы, основанные на своем опыте.

16. Объясните, каким образом лидерство влияет на формирование эффективной команды. Приведите примеры различных стилей лидерства.

Ответ: Лидерство определяет атмосферу и культуру в команде, влияет на мотивацию и вовлеченность участников. Авторитарный стиль может приводить к высоким показателям краткосрочной производительности, но в долгосрочной перспективе может подрывать вовлеченность. У participative (демократического) лидера существуют больше шансов на создание атмосферы доверия и открытой коммуникации, что увеличивает уровень вовлеченности и удовлетворенности участников.

ПК-4 Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.

Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень базовый

Время 1-3 минуты

1. К причинам, побуждающим обращаться к практике работы командами, несомненно, следует отнести и такую особенность современных организаций, как:

- A) чрезвычайная сложность их внутренних связей
- B) однородность организационных структур управления
- C) формальные должностных отношений не имеют еще и неформальные связи
- D) комплексность внутренних связей

2. Что не является основным признаком команды:

- A) эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- B) профессионализм каждого сотрудника
- C) способность согласованно работать на общий результат
- D) негативное мышление

3. Что ведет к сокращению потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды:

- A) для членов команды не существует нормированного рабочего дня

- В) взаимозаменяемость
- С) команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели
- Д) нерациональное распределение ролей

4. Как называется группа, в которой ее члены взаимодействуют между собой в первую очередь для обмена информацией и для того, чтобы помочь каждому из участников выполнять обязанности в зоне своей ответственности.

- А) команда
- В) творческое объединение
- С) рабочая группа
- Д) коллектив

Ключи к тестам:

№ вопроса	Ответы
1	А)
2	Д)
3	В)
4	С)

Тип задания: сопоставление, последовательность

Уровень сложности: повышенный

Время 3-5 мин.

1. Установите соответствие принципов командообразования и их содержательного состава.

В таблице ниже приведены принципы и их содержательный состав

Напишите номер соответствующего принципа с буквой его содержания

	Принцип		Содержание
1	Добровольность вхождения в команду	А	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата
2	Коллективное исполнение работы	Б	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
3	Ориентированность оплаты труда на конечный результат общеконандной работы	В	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)
4	Автономное самоуправление команды	Г	Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен

		только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности
--	--	---

2. Установите соответствие стадий, этапов и процессов образования команды и их содержательного состава.

В таблице ниже приведены стадии и их содержательный состав

Напишите номер соответствующей стадии с буквой ее содержания

	Стадии		Содержание
1	Комплектование/переукомплектование.	А	Команда должна быть вписана в структуру и системы организации. Она должна иметь права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих ее работу с другими командами, а также со структурными подразделениями и службами организации.
2	Знакомство / углубление знакомства.	Б	Командообразование начинается с того, что определяются численность и состав участников (будущих членов) команды. На практике эта ступень нередко отсутствует и консультанту по развитию команды или тренеру командообразования предлагается работать с уже укомплектованной группой.
3	Институционализация.	В	Здесь устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходят знакомство и ориентировка

			членов команды друг в друге и в ситуации.
4	Формирование общего видения.	Г	Основная цель данного этапа – согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т. д. среди участников командообразования. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации).

3. Установите правильный порядок этапов формирования команды

	Этап		Последовательность этапов
1	Позиционирование		
2	Институционализация		
3	Знакомство		
4	Рефлексия		

4. Установите соответствие составляющих процесса командообразования и их навыков.

В таблице ниже приведены стадии и их содержательный состав

Напишите номер соответствующей стадии с буквой ее содержания

	Составляющие процесса командообразования		Навыки
1	Формирование и развитие навыков командной работы	А	гармонизация общей цели с персональными целям
		Б	на усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «МЫ»
2	Формирование командного духа	В	конструктивное взаимодействие и самоуправление
		Г	развитие лояльности участников программы по отношению к организации

Ключ к тесту

Вопрос 1: Ответ: 1 г, 2 в, 3 а, 4 б

Вопрос 2: Ответ: 1 б, 2 в, 3 а, 4 г

Вопрос 3: Ответ: 3,2,1,4

Вопрос 4: Ответ: 1 А, В, 2 Б, Г

Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин.

Вопрос №1: Динамика успешности развития команды, или жизненный цикл, описывается классической моделью успешности развития. Как называется такой рисунок?

Эталонный ответ: Кривая развития команды

Вопрос №2: Как называется этап жизнедеятельности команды, характеризующийся следующими признаками: из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растет напряжение. Результат – реорганизация.

Эталонный ответ: распад

Вопрос №3: Как называется этап жизнедеятельности команды, характеризующийся следующими признаками: команда находит новую общую цель, воодушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

Эталонный ответ: рост (развитие)

Вопрос №4: В большинстве случаев идеальный размер команды – 7 человек. Назовите какое количество человек в команде зарекомендовали себя наиболее эффективными команды

Эталонный ответ: из 5–12 человек.

Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин.

Вопросы повышенной сложности комбинированного типа – Ситуационные Задачи

Вопрос №1: В крупных командах сложнее удовлетворить потребности участников, уровень приверженности группе у их членов относительно низок. Наиболее эффективными зарекомендовали себя команды из 5–12 человек. Если в организации сложилась такая ситуация, что число членов команды превышает 20 человек, какие действия руководителя будут более верными?

Эталонный ответ: руководитель должен разделить команду на подгруппы, у каждой из которых будут свои цели.

Вопрос №2: Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку. Члены команды, исполняющие роль специалистов по решению задач, направляют всю свою энергию на достижение командных целей. Какие черты для них характерны?

Эталонный ответ: инициатива, поиск информации, подведение итогов, энергия

Вопрос №3: Форма командообразования – это определенный способ создания команды и организации командной работы. Можно выделить две формы командообразования в зависимости от используемого руководителем подхода к созданию команд. Назовите форму по следующим признакам: 1) по желанию самих работников («кто хочет поработать в команде?») – по предпочтениям, на основе дружеских отношений; 2) по назначению руководителя (если нет желающих, то руководитель сам, по своему выбору может назначить исполнителей).

Эталонный ответ: Спонтанная форма.

Вопрос №4: Форма командообразования – это определенный способ создания команды и организации командной работы. Можно выделить две формы командообразования в зависимости от используемого руководителем подхода к созданию команд. Назовите форму по следующим признакам: создается на основе проведения диагностических процедур, по решению (рекомендации) специалиста в области образования команд.

Эталонный ответ: Профессиональная (целенаправленная) форма