

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.10.2025 16:19:44  
Уникальный программный ключ:  
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования**  
**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Ректор**  
**ИОЧУ ВО «МУНИ»**



**В.В. Борисова**

подпись

«13» апреля 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Командообразование**

**направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Профиль подготовки:**  
**Кадровый менеджмент**

Квалификация (степень) выпускника – *бакалавр*

**Форма обучения**  
*очно-заочная*

**Москва 2023 г.**

# **1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Командообразование»

| Код и наименование компетенций                                                                                          | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3 Способен администрировать и контролировать систему стимулирования труда в организации                              | ИПК-3.1 Администрирует и оптимизирует кадровый процесс в организации                                                                                              |
| ПК-8 Способен участвовать в управлении проектом, программой по развитию и построению профессиональной карьеры персонала | ИПК-8.2 Организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, проводит диагностику организационной культуры |

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

Учебная дисциплина Б1.В.12 «Командообразование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

## **3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Командообразование» составляет 3 зачетных единиц.

### **Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очно-заочная форма обучения**

| Вид учебной работы                     | Всего часов  | Семестры     |          |
|----------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                        |              | 8            | -        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>      | <b>40</b>    | <b>40</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Лекции                                 | 20           | 20           | -        |
| Практические занятия (ПЗ)              | 20           | 20           | -        |
| Семинары (С)                           | -            | -            | -        |
| Лабораторные работы (ЛР)               | -            | -            | -        |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>  | <b>68</b>    | <b>68</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Курсовой проект (работа)               | -            | -            | -        |
| Расчетно-графические работы            | -            | -            | -        |
| Контрольная работа                     | 18           | 18           | -        |
| Подготовка к практическим занятиям     | 50           | 50           | -        |
| Тестирование                           | -            | -            | -        |
| Вид промежуточной аттестации – экзамен | <b>36</b>    | <b>36</b>    | <b>-</b> |
| Общая трудоемкость час / зач. ед.      | <b>144/4</b> | <b>144/4</b> | <b>-</b> |

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

| №<br>п/п       | Раздел/тема<br>Дисциплины                              | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|----------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|                |                                                        |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|                |                                                        | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 1.             | Тема 1. Управленческая команда                         | 11                    | 3                                                                        | -                       | 8                                          |
| 2.             | Тема 2. Коммуникация в команде                         | 14                    | 3                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 3.             | Тема 3. Технологии эффективной коммуникации            | 13                    | 3                                                                        | 3                       | 8                                          |
| 4.             | Тема 4. Проблемы развития командного профессионализма  | 11                    | 3                                                                        | -                       | 8                                          |
| 5.             | Тема 5. Взаимодействие команд                          | 14                    | 2                                                                        | 3                       | 9                                          |
| 6.             | Тема 6. Проектирование и проведение групповой работы   | 14                    | 2                                                                        | 3                       | 9                                          |
| 7.             | Тема 7. Конфликт и его роль в деятельности организации | 15                    | 2                                                                        | 4                       | 9                                          |
| 8.             | Тема 8. Управление конфликтом                          | 15                    | 2                                                                        | 4                       | 9                                          |
| <b>Всего</b>   |                                                        | <b>108</b>            | <b>20</b>                                                                | <b>20</b>               | <b>68</b>                                  |
| <b>Экзамен</b> |                                                        | <b>36</b>             | <b>-</b>                                                                 | <b>-</b>                | <b>-</b>                                   |
| <b>Итого</b>   |                                                        | <b>144</b>            |                                                                          |                         |                                            |

##### 4.2. Содержание разделов дисциплины

###### Тема 1. Управленческая команда

Группа, подразделение и команда: сходства и различия (история возникновения, динамика становления, цели, роли, регламент взаимодействия). Определение команды по Танненбауму, Берду и Селасу. Методические подходы к оптимизации команд: дизайн или/и формирование. Современные подходы к повышению эффективности команды.

Распределение ролей. Командные роли. Интеллектуальные роли (психотипы). Анализ командной деятельности. Управленческие роли. Базовые умения члена команды. Понятие целевой роли члена команды. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды. Эффекты давления среды на членов команды. Психологическая совместимость и сплоченность команды. Характеристики высокопроизводительной команды. Особенности «плохих» и «хороших» команд. Команда и коллектив.

###### Тема 2. Коммуникация в команде

Определения общения. Функции общения. Самооценка проблем в общении. Модели межличностных взаимоотношений. Трансактный анализ в оценке и развитии коммуникации

членов группы. Гендерные особенности в деловой коммуникации.

### **Тема 3. Технологии эффективной коммуникации**

Свойства малой группы: по цели, коммуникации, нормам и процедурам взаимодействия, сопричастности участников, распределению ролей, числу членов, эмоциональному фону, идентичности членов группы, гомогенности, распределению статусов.

Функции модератора обсуждения. Техники коммуникации: мозговой штурм, синектика, метод Дельфи, метод номинальных групп. Метод Г. Альтшуллера и групповая коммуникация. Этапы деловой коммуникации. Функции и методы предоставления обратной связи.

### **Тема 4. Проблемы развития командного профессионализма**

Понятие и составляющие профессионализма. Становление профессионала. Уровень командного профессионализма. Уровни профессионализма в организации: индивидуальный, командный, общеорганизационный. Факторы и детерминанты развития профессионализма. Дорожная карта развития профессионализма.

Классические теории обучения. Параметры классификации концепций обучения. Обучение посредством личного опыта. Проблемное обучение. Технологии повышения креативности обучения.

### **Тема 5. 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. Динамика восприятия представителей других команд. Техники снижения командной конкуренции: ротация и специфика стимулирования, объединение целей.

### **Тема 6. 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. Виды предоставления обратной связи. Дельфийские группы. Сферы приложения дельфийских групп. Особенности технологии проведения. Отработка технологии.

Фокус-группы. История возникновения фокусированных интервью и фокус-групп - сферы приложения и особенности реализации.

### **Тема 7. Конфликт и его роль в деятельности организации**

Конфликт как социальный феномен Конфликтологическая практика. Историческое развитие конфликта. Необходимые и достаточные условия для возникновения конфликта. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликта организационно-управленческие; социально психологические. Динамика конфликта. Основные стадии развития конфликта.

Особенности и классификация спортивных споров Функции конфликта Функции конфликтов. Конструктивные функции конфликта: общие, функции на личностном уровне. Конструктивная функция конфликта на личностном уровне. Деструктивные функции конфликта на общем уровне. Направленность и последствия конфликтов.

Сигналы конфликта (Корнелиус Х. и Фейр Ш.) Структурная модель конфликта Внутриличностный конфликт: специфика, формы проявления в спортивной команде Показатели внутриличностного конфликта. Когнитивная сфера.

Эмоциональная сфера. Поведенческая сфера. Интегральные показатели. Типы внутриличностного конфликта: мотивационные конфликты, когнитивные конфликты, ролевой конфликт. Последствия внутриличностных конфликтов.

### **Тема 8. Управление конфликтом**

Принципы управления конфликтом: принцип компетентности, принцип сотрудничества и компромисса. Основные элементы управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика), урегулирование, завершение конфликта. Способы урегулирования конфликта. Возможные формы завершения конфликта.

#### 4.3. Практические занятия / лабораторные занятия

|            |                                                                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Занятие 1. | Тема 2 Модели межличностных взаимоотношений.                                                                                                         |
| Занятие 2. | Тема 3 Техники коммуникации: мозговой штурм, синектика, метод Дельфи, метод номинальных групп. Метод Г. Альтшуллера и групповая коммуникация.        |
| Занятие 3. | Тема 5. Техники снижения командной конкуренции: ротация и специфика стимулирования, объединение целей.                                               |
| Занятие 4. | Тема 6. Проектирование работы в группе. Описание целей и действий. Выделение базовых проблем.                                                        |
| Занятие 5. | Тема 7. Типы внутриличностного конфликта: мотивационные конфликты, когнитивные конфликты, ролевой конфликт. Последствия внутриличностных конфликтов. |
| Занятие 6. | Тема 8. Основные элементы управления конфликтом. Способы урегулирования конфликта. Возможные формы завершения конфликта.                             |

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

##### 5.1. Основная литература

1. Семечкин, Н.И. Социальная психология : учебник / Н.И. Семечкин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - Ч. 1. - 504 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-9535-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=298206>
2. Семечкин, Н.И. Социальная психология : учебник / Н.И. Семечкин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - Ч. 2. - 432 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-9537-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=298207>

##### 5.2. Дополнительная литература

1. Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - ISBN 978-985-536-321-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>
2. Жог, В.И. Методология организационной психологии : учебное пособие / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : МПГУ, 2017. - 178 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-94845-272-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=470996>

##### 5.3. Лицензионное программное обеспечение

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

##### 5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
3. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>
4. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
6. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
7. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

## **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Командообразование» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично компетенцию ПК-3, ПК-8. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Командообразование».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Командообразование» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Командообразование» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Командообразование» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к зачету по дисциплине также представлены в п 8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Командообразование», приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

### **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, подготовка контрольной работы. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Командообразование» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Командообразование». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Командообразование» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Командообразование» проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Командообразование» и критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

## **8. Фонд оценочных средств по дисциплине**

**8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций**

| <b>Код и наименование компетенций</b> | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>       | <b>Форма контроля</b>   | <b>Этапы формирования (разделы дисциплины)</b> |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| ПК-3 Способен администрировать        | ИПК-3.1 Администрирует и оптимизирует кадровый | Промежуточный контроль: | Темы 1-8                                       |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                   |                                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| и контролировать систему стимулирования труда в организации                                                             | процесс в организации                                                                                                                                             | экзамен<br>Текущий контроль:<br>опрос на практических занятиях;<br>контрольная работа |  |
| ПК-8 Способен участвовать в управлении проектом, программой по развитию и построению профессиональной карьеры персонала | ИПК-8.2 Организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, проводит диагностику организационной культуры |                                                                                       |  |

## 8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания

### 8.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенции ПК-3, ПК-8., индикаторы ИПК-3.1., ИПК-8.2.)

**«5» (отлично):** обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

**«4» (хорошо):** обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

**«3» (удовлетворительно):** обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

### 8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-3, ПК-8., индикаторы ИПК-3.1., ИПК-8.2.)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### 8.2.3 Критерии оценки контрольной работы

(формирование компетенции ПК-3, ПК-8., индикаторы ИПК-3.1., ИПК-8.2.)

**«5» (отлично):** все задания контрольной работы выполнены без ошибок в течение отведенного на работу времени; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки.

**«4» (хорошо):** задания контрольной работы выполнены с незначительными замечаниями в полном объеме либо отсутствует решение одного задания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«3» (удовлетворительно):** задания контрольной работы имеют значительные замечания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«2» (неудовлетворительно):** задания в контрольной работе выполнены не полностью или неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

### 8.2.4. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

| Уровень сформированности компетенции | Оценка                       | Пояснение                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий                              | «5»<br>(отлично)             | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью;<br>все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне;<br>компетенции сформированы                                                                   |
| Средний                              | «4»<br>(хорошо)              | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью;<br>все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями;<br>компетенции в целом сформированы                                               |
| Удовлетворительный                   | «3»<br>(удовлетворительно)   | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки;<br>компетенции сформированы частично |
| Неудовлетворительный                 | «2»<br>(неудовлетворительно) | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки;                                                                           |

|  |  |                                                                                                                                                                     |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения**

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### **8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)**

(формирование компетенции ПК-3, ПК-8., индикаторы ИПК-3.1., ИПК-8.2.)

##### **Примеры заданий для практических занятий**

Задание 1. Для сотрудников отдела, подчиненных.

1. Как Вы думаете, чего именно ожидает от Вас руководитель, решение каких задач считает Вашим первоочередным делом?
2. Чего от руководителя в плане совместной работы ожидаете Вы?
3. Каких успехов лично Вы ожидаете от работы своего отдела? На какое вознаграждение рассчитываете?

Для руководителей.

1. Какие задачи Вы считаете первоочередными для каждого из своих подчиненных?
2. В чем будет выражаться Ваше содействие в их решении?
3. Каких успехов ожидаете от совместной работы сотрудников подразделения? Как Вы намерены вознаграждать каждого из своих подчиненных?

Для каждого из своих непосредственных подчиненных ответы записываются на отдельных листах, затем производится обмен записями и в каждой группе проводится согласование взаимных ожиданий с четким выделением следующих блоков: - с этим согласен; - это требует уточнения; - с этим не согласен потому, что ...

Далее следует совместное обсуждение и выработка плана реализации согласованных взаимных обязательств, для составления которого можно использовать ТОР.

Задание 2. Работа по подразделениям.

1. Мы считаем, что от нас подразделение ... в совместной работе ожидает следующих результатов со следующими параметрами:
2. Из этого перечня мы готовы обеспечить получение следующих результатов со следующими параметрами:
3. От подразделения ... для нашей успешной работы нам требуются следующие результаты со следующими параметрами:

Для каждого подразделения записи делаются на отдельных листах. Далее производится обмен листами, их анализ и совместное обсуждение, согласование позиций. В тренинге принимало участие четыре подразделения. Каждому из них был присвоен определенный номер. Для упорядочения работы на флип-чарте была записана следующая последовательность согласований: Вначале обсуждение проводится в группах, составленных из следующих пар: подразделение 1 – подразделение 2 и подразделение 3 – подразделение 4. Затем происходит перегруппировка подразделение 1 – подразделение 3 и подразделение 2 – подразделение 4. После этого перегруппировка производится по схеме подразделение 1 – подразделение 4 и подразделение 2 – подразделение 3. Каждый раз определяется тот перечень добавлений в положения о подразделениях, в соответствующие регламенты, иные нормативно-распорядительные документы, которые нужно внести по итогам обсуждения и согласования перечня взаимных обязательств. Указываются ответственные за эту работы и ориентировочные сроки ее завершения.

Задание 3.

1. Мы считаем, что для повышения профессионализма в работе нашего подразделения необходимо сделать следующее (далее с использованием ТОР составляется план конкретных мероприятий): Что сделать? Кто за это отвечает? К какому сроку?
  2. Полагаем, что для повышения профессионализма, качества работы подразделения ... необходимо (далее с использованием ТОР составляется план конкретных мероприятий).
  3. Для реализации плана из пункта 2 мы готовы сделать следующее (далее составляется план предложений). Для каждого подразделения записи делаются на отдельных листах. Далее производится обмен листами, их анализ внутри каждого подразделения отдельно, корректировка собственных планов. После этого производятся совместные обсуждения и согласования позиций. Работа на этом этапе производится с использованием схемы парных обсуждений, описанной в предыдущем упражнении.
- После того, как все парные обсуждения завершены, сотрудники всех подразделений собираются в единую группу и их вниманию представляются доклады об итоговых планах для каждого подразделения.

### **8.3.2. Текущий контроль (контрольная работа)**

(формирование компетенции ПК-3, ПК-8., индикаторы ИПК-3.1., ИПК-8.2.)

#### **Примерные темы рефератов**

Контрольная работа выполняется в форме тестирования.

Примеры тестовых заданий:

1. Охарактеризуйте базовые основания командной работы:
  - а) интегрирующая роль руководителя команды (идейный и деловой лидер);
  - б) четкое и безальтернативное руководство со стороны вышестоящей организации;
  - в) идеология "общей судьбы" (единый "путь - цель");
  - г) полная и безоговорочная ориентация на интересы руководителя команды;
  - д) идейное единство (миссия – "кровная идея", "общее видение", ценностно-ориентированное единство).
2. Определите основные черты профессионального почерка команды (внутрикомандных отношений ):
  - а) динамичный деловой стиль работы;
  - б) жёсткое единоначалие;
  - в) информационная открытость и адекватность;
  - г) ответственная исполнительская дисциплина (построенная на "понимании" и "приобщении");
  - д) исполнительность построенная на указаниях вышестоящих организаций;
3. Обозначьте характеристики команды как субъекта саморазвития:
  - а) наличие "опponentного круга" (своеобразный "круглый стол" для обсуждения "идей развития");
  - б) определяющий фактор развития (саморазвития) команды – программа, спущенная "сверху";
  - в) отсутствие некритической комплиментарности и поддержка деловых поступков;
  - г) взаимообусловленное профессиональное воспитание (профессиональная идентификация "делай как я");
  - д) главный стимул развития (и саморазвития) команды – материальный интерес;
  - е) круговое лидерство (переходящая функция, личностная самореализация через общую целевую парадигму).
4. Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:
  - а) исполнительность;
  - б) жёсткая иерархия (соподчиненность);
  - в) ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
  - г) четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.
5. Назовите главные качества команды как совокупного субъекта деятельности:
  - а) совокупная компетентность;

- б) нерассуждающая исполнительность;
  - в) умение подчиняться;
  - г) активность;
  - д) креативность;
  - е) независимость друг от друга;
  - ж) самоорганизация.
6. Назовите составляющие процесса командообразования:
- а) ситуативный подбор кадров (по принципу "из тех, кто тесть");
  - б) критерии, спускаемые "сверху", вышестоящей организацией;
  - в) управленческая философия руководителя его базовых личностных ценностей;
  - г) алгоритм (последовательность этапов) становления вытекающий из специфики команды как организационной и социально-психологической общности.
7. Обозначьте этапы процесса командообразования:
- а) комплектование команды (на основе профессионализма и личной предрасположенности руководителя);
  - б) подбор команды по критериям и инструкциям, выработанным традицией и одобренных вышестоящей организацией;
  - в) сплочение команды на основе её миссии (делового кредо и стратегической цели);
  - г) подписание рабочего контракта на основе поданного заявления;
  - д) позиционирование (формирование ансамбля профессиональных лидеров – команды как совокупного субъекта деятельности);
  - е) распределение работников по рабочим местам, согласно текущих списков рабочей силы;
  - ж) становление команды (социальная зрелость, команда победительница).
8. Руководитель команды – это:
- а) лицо назначенное "сверху" (вышестоящей организацией);
  - в) выдвигается "снизу" из состава рабочей группы (которой предстоит стать "командой");
  - в) самоопределяется на инициативной основе (целевое назначение, выборы, самовыдвижение и тд.), выступает организационным и идейным (содержательным) началом процесса командообразования.
9. Конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей называются
- а) внутриличностные конфликты
  - б) межличностные конфликты
  - в) конфликты между личностью и группой
  - д) межгрупповые конфликты
10. В конфликте восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов - это
- а) объективная сторона конфликта
  - б) субъективная сторона конфликта
  - в) реальная сторона конфликта

### **8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену)**

(формирование компетенции ПК-3, ПК-8., индикаторы ИПК-3.1., ИПК-8.2.)

#### **Примерные вопросы к экзамену**

1. Команда как единица управления.
2. Основные признаки и функции команды.
3. Виды команд.
4. Формальное и неформальное лидерство в команде.
5. Повышение эффективности работы команды.
6. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
7. Принятие ответственности за результат команды.
8. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).

9. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
10. Принятие единого командного решения
11. Неформальные отношения сотрудников. Неформальный авторитет.
12. Мотивация на совместную деятельность. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
13. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
14. Функционально-ролевое распределение в команде.
15. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.
16. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы.
17. Групповая динамика. Конфликты и противостояния в команде.
18. Групповая динамика. Нормализация отношений в команде.
19. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
20. Конфликты и стрессы в команде.
21. Организация управления конфликтами и стрессами.
22. Методы управления конфликтами
23. Расчет экономической и социальной эффективности работы команды.
24. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.