

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 23.09.2021 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.ДВ.06.01 КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Очная**

*форма(ы) обучения*

Год набора – 2022

Волгоград 2021 г.



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....</b>	
1.1. Осваиваемые компетенции .....	
1.2. Результаты обучения .....	
<b>Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....</b>	
<b>Содержание и структура дисциплины .....</b>	
3.1. Структура дисциплины .....	
3.2. Содержание дисциплины .....	
<b>Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....</b>	
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации .....	
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	
<b>Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....</b>	
5.1. Методы проведения зачета .....	
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации .....	
<b>Методические материалы по освоению дисциплины .....</b>	
<b>Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....</b>	
7.1. Основная литература .....	
7.2. Дополнительная литература .....	
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....	
Интернет-ресурсы, справочные системы .....	
7.5. Иные источники .....	
<b>Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....</b>	

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 Командный менеджмент обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3	способность диагностировать (определять) ролевые позиции в команде и в соответствии с ними выстраивать командную работу
ПК-5	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	ПК-5	способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике

1.1. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Операционное управление персоналом и подразделением организации	УК ОС-3 – способность диагностировать (определять) ролевые позиции в команде и в соответствии с ними выстраивать командную работу	на уровне знаний: – владеет профессиональной терминологией;
		на уровне умений: – применяет методы диагностики командных ролей;
		на уровне навыков: – определяет функционал командных ролей;
Операционное управление персоналом и подразделением организации	ПК-5 – способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	на уровне знаний: – применяет методы командообразования;
		– на уровне умений – применяет на практике принципы формирования команд;
		на уровне навыков: – определяет этапы процесса формирования команд;

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 Командный менеджмент принадлежит к блоку вариативная часть. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 7 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере экономической теории, социологии организации, менеджмента, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с функционирующими в современных условиях организационными структурами, персоналом, поможет при внедрении в организации инноваций.

Для успешного овладения дисциплиной студенту необходимо использовать знания и навыки, полученные им при изучении таких дисциплин как: Б1.Б.16 Основы теории управления, Б1.В.17 Организационное поведение, Б1.В.05 Кадровый консалтинг.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 36 часов и 2 часа консультация к экзамену. На самостоятельную работу обучающихся выделено – 34 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<i>7 семестр</i>								
Тема 1	Команда как объект управления: понятийный анализ	4	4	-	-			<i>О, Т</i>
Тема 2	Процесс формирования команд: особенности, виды, командные роли и этапы (стадии)	20	4		4		12	<i>О, Т, Реф</i>
Тема 3	Методы построения команд в организации	10	6		4			<i>О, Т, Реф</i>
Тема 4	Внедрение командного менеджмента: методики диагностики трудового коллектива	20	2	-	4		12	<i>О, Т, Реф</i>
Тема 5	Развитие командного менеджмента в России	18	4	-	4		10	<i>О, Т, Реф</i>
Консультация к экзамену		2	-	-	-			<i>Консул. 2 ч.</i>
Промежуточная аттестация		36						<i>Экзамен 36 ч.</i>
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>20</b>		<b>16</b>		<b>34</b>	<b>3 ЗЕ</b>

*Примечание: <sup>4</sup> – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Реф), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)*

#### Содержание дисциплины

##### **Тема 1. Команда как объект управления: понятийный анализ**

Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации: возможности применения, ограничения для реализации командопостроения. Определение «командный менеджмент». Командные эффекты. Основные факторы развития командного менеджмента.

Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда». Критерии различий между командой и группой: цель, формирование, устойчивость, совместимость, участие в работе, ролевая структура, синергетический

эффект, лидерство, состав, принятие решений, подчиненность, результаты труда, формы совместного решения проблем, конфликты, взаимодействия, коммуникация, творчество, оценка результатов. Основные различия между понятиями «команда» и «группа».

Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.

## **Тема 2. Процесс формирования команд: особенности, виды, командные роли и этапы (стадии)**

Формирование команды как процесс: стадия формирования, стадия контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды), стадия выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды), стадия сотрудничества, или стадия реальной команды.

Практические шаги в процессе командопостроения: 1) постановка общих целей и задач; 2) планирование и прогнозирование совместной работы всех членов команды; 3) налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций; 4) стимулирование и мотивация команды; 5) предоставление инициативы; 6) Формирование «командного духа»; 7) мониторинг командной работы, в целях своевременного выявления различного рода отклонений.

Последовательность разработки целей команды. Подходы рассматривающие создание команд по их видам и составу: управленческая команда, рабочая команда, проектная команда, метакоманда.

Факторы, влияющие на распределение ролей между участниками команды. Распределение командных ролей по Р.М. Белбину: функциональные и командные роли. Реализатор и Контролер. Ведущий и Мотиватор. Аналитик и Генератор идей. Гармонизатор и Изыскатель. Распределение командных ролей по Т.Ю. Базаров: управленец, администратор, организатор, руководитель.

## **Тема 3. Методы построения команд в организации: методики диагностики трудового коллектива**

Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы): эмоциональные, аналитические, методы формирования по управленческим ролям (ролевой подход), динамические.

Модель Марджерисона-МакКенна – процесс управления – восемь рабочих функций: консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание, а также одну всеобъемлющую область координационной деятельности под названием «формирование связей» или «связи».

Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента. Основание – «4-е функции – повторение в ролях»: 1) производство результатов, 2) администрирование, 3) предпринимательство, 4) интеграция.

Комплекс методов командообразования по Пригожину А.И.: 1) диагностика команды; 2) командный тренинг; 3) командная диагностика организации; 4) командные разработки. Положительные и отрицательные стороны применения методов в практике командообразования (Сартан Г.Н.).

#### **Тема 4. Внедрение командного менеджмента: методики диагностики трудового коллектива**

Социометрический метод Дж. Морено. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона. Методика «Восприятие индивидом группы». Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.

Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд. Понятийный анализ термина «тимбилдинг». Цели тимбилдинга. Задачи тимбилдинга. Развитие командных эффектов в тимбилдинге: стадия тимспирита и стадия тимскилс. Уровни реализации командных преимуществ.

#### **Тема 5. Развитие командного менеджмента в России**

Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга. История развития командного менеджмента. Коллективные формы организации трудовой деятельности в России: артели; бригады (ударные, стахановские, хозрасчетные). Анализ востребованности тренингов по командообразованию в Российской Федерации.

Роль команд в современном менеджменте. Российский рынок командообразования. Виды услуг по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.06.01 Управленческий аудит выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1.	Процесс формирования команд: особенности, виды, командные роли и этапы (стадии)	Основные различия между понятиями «команда» и «группа». Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.	О, Т
2.	Методы построения команд в организации	Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента. Основание – «4-е функции – повторение в ролях»: 1) производство результатов, 2) администрирование, 3) предпринимательство, 4) интеграция.	О, Реф, Т
3.	Внедрение командного менеджмента: методики диагностики трудового коллектива	Социометрический метод Дж. Морено. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона. Методика «Восприятие индивидом группы». Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.	О, Реф, Т
4.	Развитие командного менеджмента в России	Анализ востребованности тренингов по командообразованию в Российской Федерации.	О, Реф, Т



#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Команда как объект управления: понятийный анализ	Устный опрос, Тестирование
Тема 2	Процесс формирования команд: особенности, виды, командные роли и этапы (стадии)	Устный опрос, Заслушивание реферата Тестирование
Тема 3	Методы построения команд в организации	Устный опрос, Заслушивание реферата Тестирование
Тема 4	Внедрение командного менеджмента: методики диагностики трудового коллектива	Устный опрос, Заслушивание реферата Тестирование
Тема 5	Развитие командного менеджмента в России	Устный опрос, Тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в форме устного опроса.

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные в рабочей программе и продолжает знакомиться с рекомендованной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации, полученной в результате самостоятельной работы, и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### ТЕМА: КОМАНДА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. Контрольный тест.

1. Существуют ли различия между понятиями «команда» и «группа»:

- а) да
- б) нет
- в) эти понятия тождественны
- г) эти понятия идентичны

2. Взаимодействие на основе проявления инициативы, свободы, доверия характерно:

- а) для команды
- б) для группы
- в) как для команды, так и группы
- г) не характерно как для команды, так и для группы

3. Наличие формального руководителя, администрирование. Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
4. Процесс принятия решений происходит на основе доверия и взаимовыгоды – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
5. Процесс коммуникации, который происходит через формального руководителя с помощью служебной переписки – характерен:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
6. Строгое распределение ролей, обязанностей, должностей – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
7. Участие в работе на основе нацеленности всех членов на результат, активная позиция, личная ответственность – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
8. Результаты труда – коллективные; забота о результатах деятельности каждого члена и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед коллективом – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
9. Рост компетенций, непрерывное совершенствование, адаптивность, гибкость, раскрытие творческого потенциала каждого – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы
  - в) как для команды, так и группы
  - г) не характерно как для команды, так и для группы
10. По устойчивости – распадается после выполнения задачи, члены свободно могут покинуть коллектив – характерно:
- а) для команды
  - б) для группы

- в) как для команды, так и группы
- г) не характерно как для команды, так и для группы

Задание 2. Устный опрос.

1. Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации
2. Определение «командный менеджмент».
3. Командные эффекты.
4. Основные факторы развития командного менеджмента.
5. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».
6. Критерии различий между командой и группой
7. Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.

#### ТЕМА: ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД: ОСОБЕННОСТИ, ВИДЫ, КОМАНДНЫЕ РОЛИ И ЭТАПЫ (СТАДИИ)

Задание 1. Контрольный тест.

1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
2. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
3. Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
4. Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда

5. Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:
- а) управленец
  - б) администратор
  - в) организатор
  - г) руководитель
6. Этап командообразования по Д.А. Аширову, который заключается во взаимном информировании и анализе задач – называется:
- а) адаптация
  - б) группирование
  - в) кооперация
  - г) нормирование деятельности
7. Этап командообразования по Д.А. Аширову, на котором достигается высший уровень социально-психологической зрелости, он отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для команды – называется:
- а) функционирование
  - б) группирование
  - в) кооперация
  - г) нормирование деятельности
8. Важным моментом при распределении ролей, является то, что:
- а) через какое-то время участники команды должны меняться ролями до тех пор, пока каждый участник не исполнит весь набор ролей
  - б) участники команды ни в коем случае не должны меняться ролями
  - в) командные роли распределяются один раз
  - г) каждый выбирает себе командную роль самостоятельно

Задание 2. Устный опрос.

1. Формирование команды как процесс
2. Практические шаги в процессе командопостроения
3. Последовательность разработки целей команды
4. Подходы рассматривающие создание команд по их видам и составу: управленческая команда, рабочая команда, проектная команда, метакоманда
5. Факторы, влияющие на распределение ролей между участниками команды
6. Распределение командных ролей по Р.М. Белбину
7. Распределение командных ролей по Т.Ю. Базаров

## ТЕМА: МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Контрольный тест.

1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
  
2. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
  
3. Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
  
4. Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
  
5. На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:
  - а) менеджеральный
  - б) личностный
  - в) организационный
  - г) групповой
  
6. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:
  - а) менеджеральный
  - б) личностный
  - в) организационный
  - г) групповой
  
7. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:
  - а) менеджеральный

- б) личностный
- в) организационный
- г) групповой

8. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:

- а) менеджериальный
- б) личностный
- в) организационный
- г) групповой

9. Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:

- а) управленец
- б) администратор
- в) организатор
- г) руководитель

10. Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:

- а) управленец
- б) администратор
- в) организатор
- г) руководитель

11. Роль человека в команде, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:

- а) управленец
- б) администратор
- в) организатор
- г) руководитель

12. Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:

- д) управленец
- е) администратор
- ж) организатор
- з) руководитель

13. Численность команды зависит:

- а) от специфики выполняемых ею работ
- б) от желания руководителя
- в) от коэффициента текучести кадров
- г) от среднесписочной численности предприятия

**14. Командный менеджмент предполагает:**

- а)** участие работников в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов
- б)** участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
- в)** участие работников в процессе принятия управленческих решений и контроле из их исполнением, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
- г)** участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, самостоятельная постановка целей и задач на основе приоритета личных целей, развитие личного трудового потенциала

**Задание 2. Устный опрос.**

- 1. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы)
- 2. Модель Марджерисона-МакКенна
- 3. Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента.
- 4. Комплекс методов командообразования по Пригожину А.И.

**ТЕМА: ВНЕДРЕНИЕ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: МЕТОДИКИ  
ДИАГНОСТИКИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА**

**Задание 1. Контрольный тест.**

- 1. Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:
  - а)** командный тренинг
  - б)** тимбилдинг
  - в)** тимспирит
  - г)** тимскилс
- 2. Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:
  - а)** командный тренинг
  - б)** тимбилдинг
  - в)** тимспирит
  - г)** тимскилс
- 3. Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:
  - а)** командный тренинг
  - б)** тимбилдинг
  - в)** тимспирит
  - г)** тимскилс

4. В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, которые называется:
- а) «верёвочные курсы»
  - б) «канатные курсы»
  - в) «ниточные курсы»
  - г) «клубочные курсы»
5. Метод формирования команды, который позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству – называется:
- а) социометрический метод Дж. Морено
  - б) методика КОС-2
  - в) методика Q-сортировки Б.Стефансона
  - г) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
6. Методика, которая заключается в определении шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» (активное стремление участвовать в групповой жизни) и избегание «борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах, конфликтах, склонность к компромиссам) – называется:
- а) социометрический метод Дж. Морено
  - б) методика КОС-2
  - в) методика Q-сортировки Б.Стефансона
  - г) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
7. Методика, которая дает возможность выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по 21 группе, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический – называется:
- а) социометрический метод Дж. Морено
  - б) методика КОС-2
  - в) методика Q-сортировки Б.Стефансона
  - г) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
8. Командный менеджмент предполагает:
- а) участие работников в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов
  - б) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
  - в) участие работников в процессе принятия управленческих решений и контроле из их исполнением, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
  - г) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, самостоятельная постановка целей и задач на основе приоритета личных целей, развитие личного трудового потенциала



Задание 2. Устный опрос.

1. Социометрический метод Дж. Морено.
2. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона.
3. Методика «Восприятие индивидом группы».
4. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.
5. Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд.
6. Понятийный анализ термина «тимбилдинг».
7. Цели тимбилдинга. Задачи тимбилдинга.
8. Развитие командных эффектов в тимбилдиге: стадия тимспирита и стадия тимскилс.
9. Уровни реализации командных командных преимуществ.

Задание 3. Внимательно прочитайте характеристики стадий реализации тимбилдинга в процессе командообразования в современных организациях. Какие из представленных ниже характеристик относятся к стадии тимбилдинга – тимспирит, а какие к стадии – тимскилс?

Характеристики стадий реализации тимбилдинга:

- а) гармонизация общей цели организации с личными целями персонала
- б) принятие единого командного решения и согласование его с членами команды
- в) усиление устойчивого чувства «мы»
- г) принятие ответственности за результат команды
- д) повышение неформального авторитета руководства организации
- е) ситуационный подход к управлению и лидерству, и гибкое изменение стиля управления в соответствии с особенностями задач, стоящих перед командой
- ж) конструктивное взаимодействие и самоуправление всех участников команды
- з) создание мотивации совместной деятельности, основанной на взаимном доверии членов команды
- и) понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга
- к) нацеленность всей команды на конечный результат
- л) развитие лояльности и приверженности участников команды целям организации

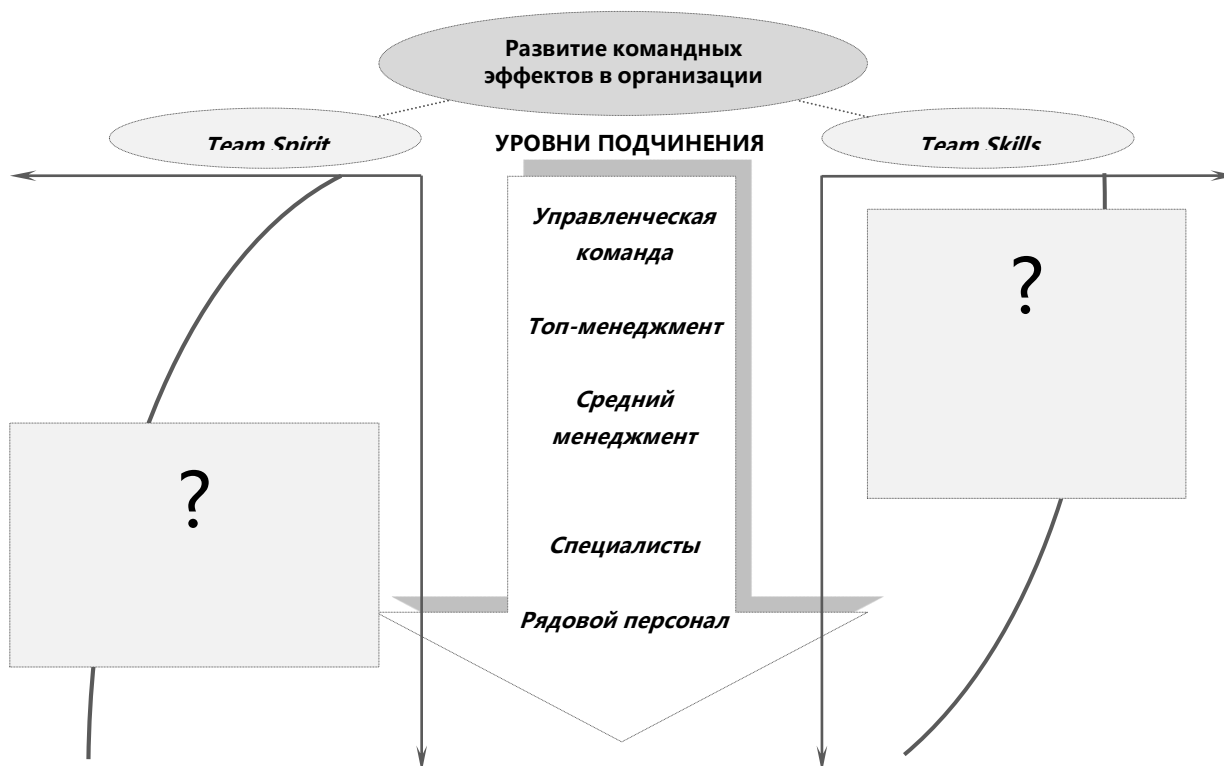


Рис. Стадии реализации тимбилдинга

Задание 4. Внимательно ознакомьтесь с кейсом, ответьте на вопросы по кейсу.

#### КЕЙС: «КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ»

Ключевыми элементами управления информационно-технологическим обеспечением Группы «СТАЙЛ» являются централизация, формализация и жесткий бизнес-подход. Во всех предприятиях со схожими бизнес-функциями, внедряются единые системы и технические решения, что позволяет унифицировать процессы повысить управляемость и отдачу от вложений в информационно-технологическое обеспечение Группы. ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» действует в рамках программы стратегического развития Группы «СТАЙЛ». Важным фактором реализации программы стратегического развития, а значит основным направлением работы «СТАЙЛ-ИНФОРМ» на данном этапе, является создание и развитие интегрированной системы управления (ИСУ) Группы «СТАЙЛ». Руководство убеждено, что реализация этого проекта обеспечит стандартизацию бизнес-процессов и эффективное управление бизнесом на корпоративном и отраслевом уровне, а также на уровне организаций Группы. Интегрированная система управления, основываясь на объективных данных, обеспечит прозрачность и контролируемость для ее акционеров и менеджмента. Таким образом, руководство ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» испытывает потребность и заинтересованность в применении таких методов управления, которые позволят системе управления быстро реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды. Построение такой системы невозможно без эффективного управления персоналом, который, несомненно, является стратегически важным ресурсом организации, залогом её успешного функционирования и конкурентоспособности.

Другими словами, первостепенной задачей руководства ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» выступает внедрение максимально эффективных способов воздействия на персонал с целью обеспечения:

- с одной стороны, полного раскрытия трудового потенциала, реализации профессиональных качеств и достижения высоких результатов каждого сотрудника,
- с другой – единства взглядов и действий сотрудников, сплоченности и приверженности организации, нацеленности на достижение личных и организационных целей.

Для решения этой первостепенной задачи в 2013 году в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» было проведено исследование системы управления персоналом с целью выявления перспектив внедрения командного менеджмента. Исследование проводилось в несколько этапов:

- 1** – этап – анализ места и роли системы управления персоналом в организационной структуре системы управления Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ»;
- 2** – этап – анализ кадровой политики в ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ», так как она распространяется на все его филиалы, в том числе и на Александрийский филиал.
- 3** – этап – анкетный опрос, направленный на выявление благоприятной/неблагоприятной среды для внедрения командного менеджмента, а именно:
  - уровня социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
  - уровня непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении их совместной деятельности;
  - степени взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;
  - ясности общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
  - коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы, так как всё это является слагаемыми командного менеджмента в системе управления персоналом.
- 4** – этап – анкетный опрос на основе вопросника «Патологии командообразования» А.И. Пригожина для исследования состояния управленческой среды.

В ходе первого этапа исследования – анализа организационной структуры системы управления было выявлено, что в структуре Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» действительно отсутствует структурное подразделение по выполнению функций управления персоналом. Это связано с тем, что в 2010 году произошла реорганизация в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». В связи с чем некоторые структурные подразделения были объединены, часть полностью упразднена, а такие структурные подразделения как юридическая служба и служба управления персоналом и мотивации труда были переданы в подчинение головному офису ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ».

В самом Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» выполняются лишь отдельные функции по управлению персоналом и возложены они на структурное подразделение «Группа делопроизводства и контроль исполнения поручений». Данное структурное подразделение в содействии с руководителями структурных подразделений (линейные менеджеры) осуществляет такие функции как:

- начисление, перерасчёт заработной платы и премирования сотрудников Аппарата управления;
- начисление социальных выплат;

- под руководством Управляющего филиала организует и проводит аттестационные мероприятия по оценке результативности труда сотрудников;
- формируют кадровый резерв.

Следует отметить, что выполнение всех этих функций осуществляется по указаниям и под пристальным надзором службы управления персоналом и мотивации труда головного офиса ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». Все остальные функции по управлению персоналом в Александрийском филиале выполняются самим Управляющим, его заместителями и руководителями структурных подразделений, именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. Они:

- распределяют задания;
- составляют графики работы;
- организуют и координируют труд исполнителей;
- контролируют качество выполнения заданий
- решают конфликтные ситуации и т.д.

Учитывая изложенные особенности системы управления персоналом в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» был сделан вывод о том, что служба управления персоналом и мотивации труда осуществляется свои функции дистанционно.

На втором этапе исследования выяснилось, что основой кадровой политики ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» является построение системы управления персоналом, стимулирующей эффективный труд каждого работника, предусматривающей заинтересованность сотрудников в конечном результате работы, как отдельных его филиалов, так и всего Общества.

Кадровая политика Общества выстроена таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость организации, поддерживать способность не только быстро адаптироваться к внешним и внутренним трансформациям, но и активно инициировать и внедрять необходимые изменения и прогрессивные инновации.

Новые работники получают возможность познакомиться с руководством Общества, Совета молодых специалистов, профсоюзной организации. Для вновь принятых работников проводится обучение, в рамках которого руководители и высококвалифицированные специалисты Общества знакомят новых коллег с политикой Общества, ее ценностями, стратегией развития, корпоративными документами, в том числе в области управления персоналом и корпоративной безопасности. За молодыми специалистами при поступлении на работу закрепляются наставники, которые помогают организовать деятельность в соответствии с корпоративными требованиями, получить необходимые знания и навыки. В целях совершенствования работы по повышению квалификации и обучению персонала широко пропагандируются и используются технологии дистанционного обучения и управления знаниями.

На третьем этапе проводилось выборочное анкетирование. Выборочную совокупность составили – руководители Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» (управляющий, его заместители и руководители структурных подразделений) в количестве 31 респондента. Выборочную совокупность составили руководители, потому, как именно им изо дня в день приходится осуществлять функции по управлению персоналом.

Для проведения опроса респондентов была разработана анкета, которая включала в себя 24 вопроса, направленных на выявление состояния факторов, которые являются залогом для успешного внедрения командного менеджмента:

- 1) уровня социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
- 2) уровня непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении их совместной деятельности;
- 3) степени взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;

- 4) ясности общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
- 5) коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы, так как Всё вышеперечисленное является слагаемыми командного менеджмента в системе управления персоналом.

Необходимо отметить, что анкетирование руководителей структурных подразделений, которые находятся в подчинении главного инженера и территориально удалены от офиса Аппарата управления Александрийского филиала, проводилось дистанционно путем рассылки анкет с помощью системы «ЛУКНЕТ» (мультисервисная телекоммуникационная сеть).

Доминирующим критерием состояния факторов внедрения командного менеджмента принимались мнения, суждения, оценки, разделяемые более чем половиной респондентов.

Анализ эмпирических данных позволил выявить следующие факты:

На вопрос «Чем, по Вашему мнению, преимущественно руководствуются сотрудники Филиала при выполнении своих должностных обязанностей?»



Рис. 8. Уровень непосредственного участия самоорганизации и самоуправления в совместной деятельности.

На вопрос, «Какой тип взаимоотношений преобладают среди сотрудников Филиала?», респонденты ответили так, как представлено на рисунке 9.

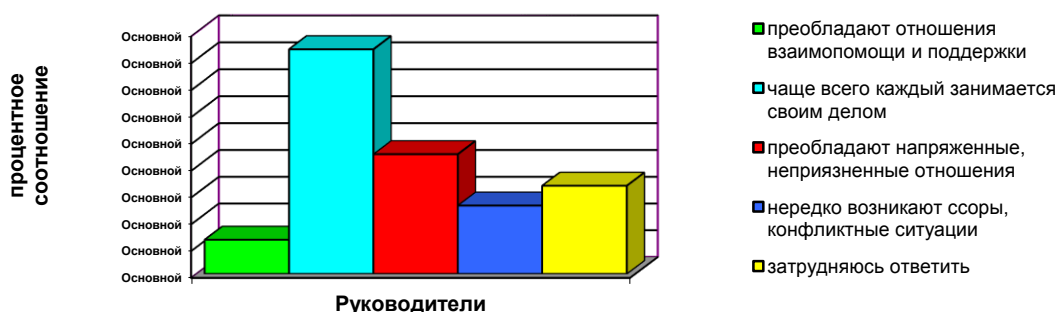


Рис. 9. Уровень взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости среди сотрудников.

На вопрос, «Как Вы считаете, разделяют ли сотрудники цели и ценности вашего предприятия?», ответы респондентов распределились следующим образом:

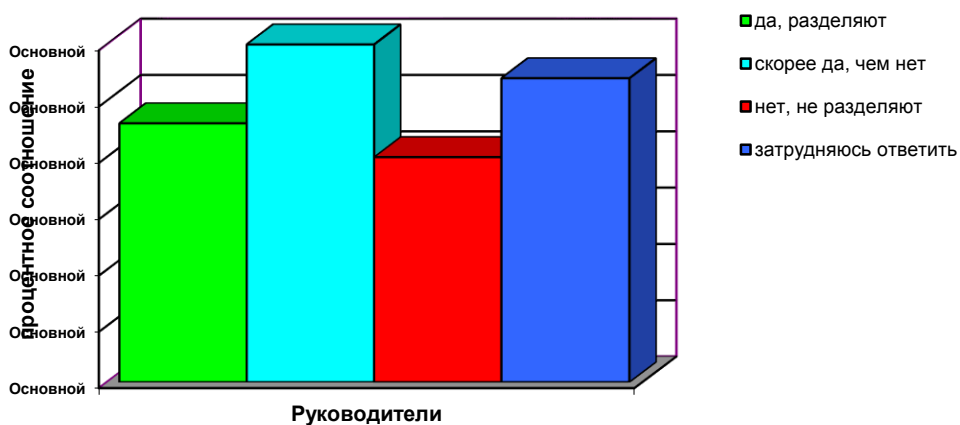


Рис. 9. Уровень ясности и разделяемости общих целей и ценностей.

На вопрос «Как обычно Вы реагируете на инициативы, деловые предложения сотрудников?» были даны следующие ответы:

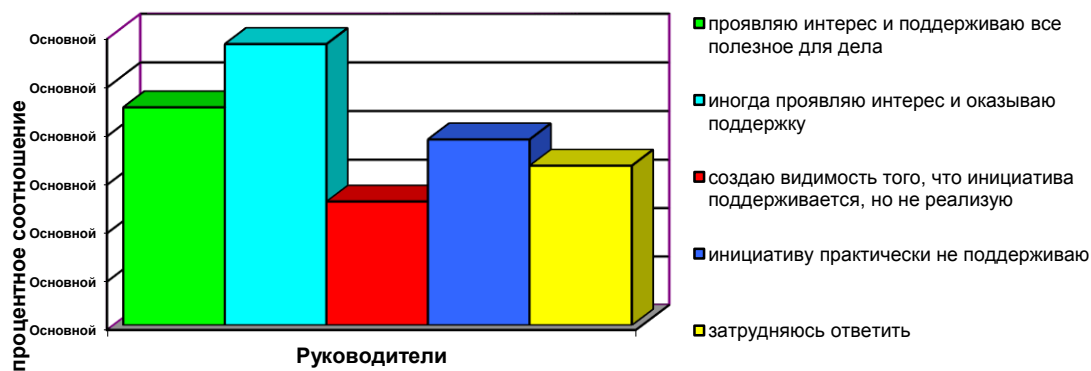


Рис. 10. Реакция руководителей на инициативы и предложения сотрудников.

На вопрос «Как часто к Вам приходят сотрудники со своими инициативами, деловыми предложениями сотрудников?» были даны следующие ответы:

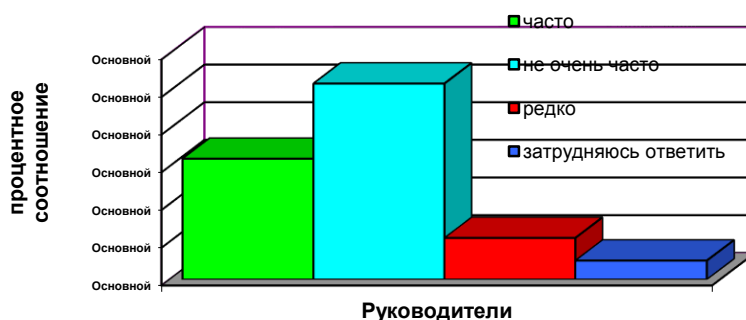


Рис. 10. Уровень творческой активности и проявления инициативы сотрудниками.

На вопрос «Что, по Вашему мнению, больше всего мешает эффективной работе персонала?» были получены ответы, которые представлены в диаграмме на рисунке 11.

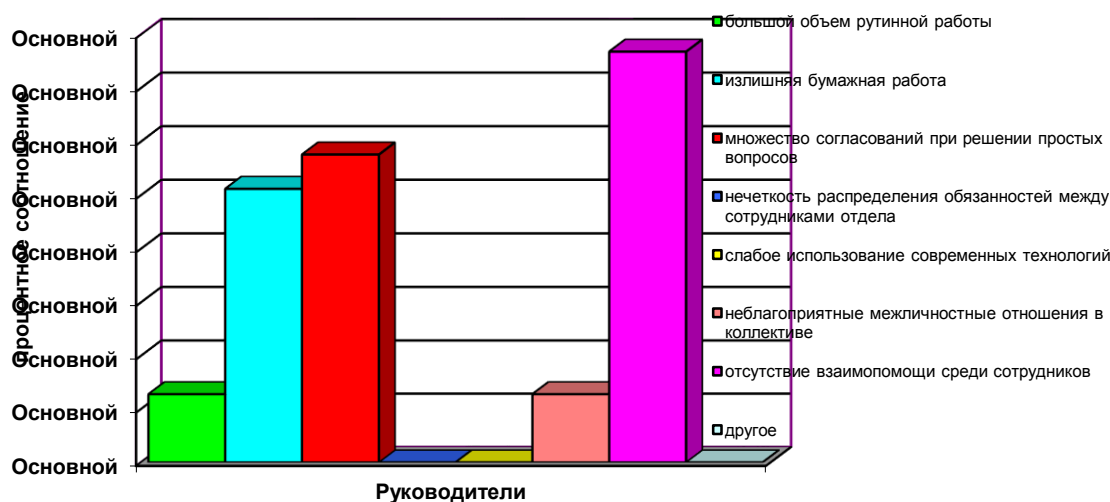


Рис.11. Причины, мешающие эффективной работе персонала.

На четвертом этапе – руководителям Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» было предложено ответить на вопросник «Патологии командообразования» по А.И. Пригожину, который по убеждению автора следует предлагать руководителям в ходе организационной диагностики в тех случаях, когда необходимо исследовать состояние управленческой среды.

Однако Пригожин А.И. предупреждает, что полученная информация, может вызвать сарказм, напряжение, а иногда и обострение отношений между руководством и коллективом, это связано, прежде всего, с тем, что есть руководители, которые совсем не опасаются увидеть какое-либо неблагополучие в своей среде, они стремятся его обнажить и даже обострить, с тем чтобы активизировать поиск их решения.

*Патологии командообразования по Пригожину:*

1. «Пассажиры автобуса»: каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
2. «Мы и он»: осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
3. «Один на поле, остальные на трибунах»: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
4. «Каждый несет свой чемодан, но без ручек»: большая нагрузка без прав и ресурсов.
5. «Хор солистов»: сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.
6. «Серпентарий единомышленников»: работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
7. «Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»: руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
8. «Грозный отец и напуганные дети»: руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.
9. «Много умных, мало взрослых»: специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".
10. «Негативная селекция»: руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

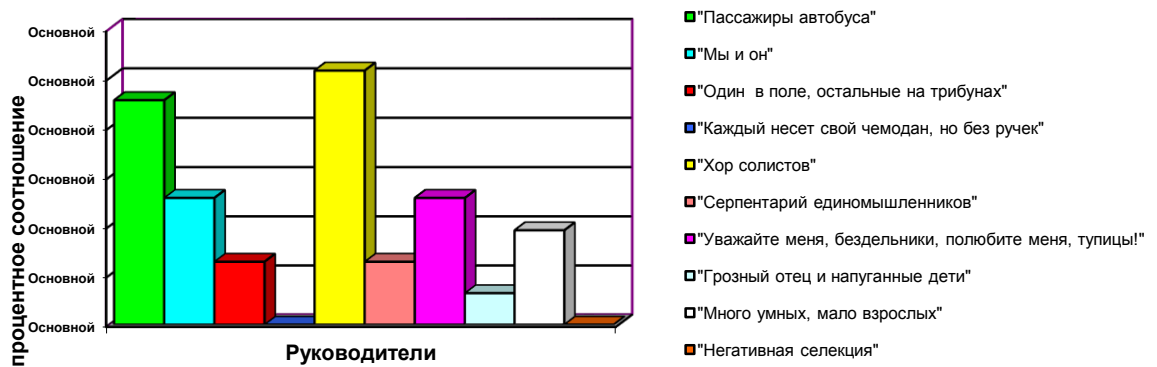


Рис.12. Представления руководителей о системе управления.

Вопросы по кейсу:

1. На основе представленного в кейсе анализа места и роли системы управления персоналом в организационной структуре системы управления Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» сделайте оценочные суждения об эффективности такой организации системы управления персоналом. Сделайте выводы и аргументируйте их. Предложите своё видение организации системы управления персоналом для Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» и в целом для ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ».
2. На основе представленного в кейсе описания кадровой политики в ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» сделайте выводы по поводу успешности её реализации с учетом того, как организована и выстроена система управления персоналом. Сделайте выводы и аргументируйте их. На основе описательных характеристик кадровой политики ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» определите её тип.
3. Исходя из представленных данных в диаграммах кейса, сделайте анализ и выводы по состоянию следующих слагаемых командного менеджмента:
  - уровень социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
  - уровень самоорганизации и самоуправления их совместной деятельности;
  - степень взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;
  - ясность общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
  - коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы.
4. Сформулируйте общий вывод о возможности внедрения командного менеджмента в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». Какие на Ваш взгляд мероприятия необходимо реализовать руководству Аппарата управления Александрийского филиала для успешного внедрения командного менеджмента и построения системы управления на основе командной работы? Обоснуйте свои предложения.

## ТЕМА: РАЗВИТИЕ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Задание 1. Контрольный тест.



1. Применение новых подходов к организации труда. Объединение в бригаду рабочих различных профессий. Процесс обучения рабочих – эти характеристики присущи:
  - а) артелям
  - б) стахановским бригадам
  - в) ударным бригадам
  - г) хозрасчётным бригадам
  
2. Добровольность участия. Благоприятный психологический климат. Самоконтроль по отдельным аспектам деятельности, в том числе расходование материалов, трудовая дисциплина – эти характеристики присущи:
  - а) артелям
  - б) стахановским бригадам
  - в) ударным бригадам
  - г) хозрасчётным бригадам
  
3. Автономная производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства – называется:
  - а) артель
  - б) стахановская бригада
  - в) ударная бригада
  - г) хозрасчётная бригада
  
4. Работа по принципу создания конечного продукта. Добровольность участия. Закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей. Самостоятельность в решении ряда организационных и технологических вопросов на уровне бригады. Мотивация о поощрение сокращения затрат на производство и повышение качества продукции – эти характеристики присущи:
  - а) артелям
  - б) стахановским бригадам
  - в) ударным бригадам
  - г) хозрасчётным бригадам
  
5. Важным моментом при распределении ролей, является то, что:
  - д) через какое-то время участники команды должны меняться ролями до тех пор, пока каждый участник не исполнит весь набор ролей
  - е) участники команды ни в коем случае не должны меняться ролями
  - ж) командные роли распределяются один раз
  - з) каждый выбирает себе командную роль самостоятельно

Задание 2. Устный опрос.

1. Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга.
2. История развития командного менеджмента.
3. Коллективные формы организации трудовой деятельности в России: артели; бригады (ударные, стахановские, хозрасчётные).
4. Анализ востребованности тренингов по командообразованию в Российской Федерации.
5. Роль команд в современном менеджменте.

6. Российский рынок командообразования.
7. Виды услуг по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России.

## **ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
  - а) рабочая команда
  - б) проектная команда
  - в) управленческая команда
  - г) метакоманда
  
2. Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:
  - д) командный тренинг
  - е) тимбилдинг
  - ж) тимспирит
  - з) тимскилс
  
3. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:
  - д) менеджеральный
  - е) личностный
  - ж) организационный
  - з) групповой
  
4. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
  - д) рабочая команда
  - е) проектная команда
  - ж) управленческая команда
  - з) метакоманда
  
5. Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:
  - д) командный тренинг
  - е) тимбилдинг
  - ж) тимспирит
  - з) тимскилс
  
6. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:

- д) менеджеральный
- е) личностный
- ж) организационный
- з) групповой

7. Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:

- д) рабочая команда
- е) проектная команда
- ж) управленческая команда
- з) метакоманда

8. Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:

- д) рабочая команда
- е) проектная команда
- ж) управленческая команда
- з) метакоманда

9. Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:

- д) командный тренинг
- е) тимбилдинг
- ж) тимспирит
- з) тимскилс

10. На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:

- д) менеджеральный
- е) личностный
- ж) организационный
- з) групповой

11. Особую роль в процессе командообразования играет:

- а) трудовой коллектив
- б) масштаб организации
- в) руководитель
- г) профсоюз

12. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:

- д) менеджеральный
- е) личностный
- ж) организационный
- з) групповой

13. Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:

- д) управленец
- е) администратор

- ж) организатор
- з) руководитель

**14.** Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:

- д) управленец
- е) администратор
- ж) организатор
- з) руководитель

**15.** Роль человека в команде, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:

- д) управленец
- е) администратор
- ж) организатор
- з) руководитель

**16.** Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:

- и) управленец
- к) администратор
- л) организатор
- м) руководитель

**17.** В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, которые называется:

- д) «верёвочные курсы»
- е) «канатные курсы»
- ж) «ниточные курсы»
- з) «клубочные курсы»

**18.** Метод формирования команды, который позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству – называется:

- д) социометрический метод Дж. Морено
- е) методика КОС-2
- ж) методика Q-сортировки Б.Стефансона
- з) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

**19.** Методика, которая позволяет выявить коммуникативные и организаторские способности членов группы – называется:

- а) социометрический метод Дж. Морено

- б) методика КОС-2
- в) методика Q-сортировки Б.Стефансона
- г) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

**20.** Методика, которая заключается в определении шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» (активное стремление участвовать в групповой жизни) и избегание «борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах, конфликтах, склонность к компромиссам) – называется:

- д) социометрический метод Дж. Морено
- е) методика КОС-2
- ж) методика Q-сортировки Б.Стефансона
- з) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

**21.** Методика, которая дает возможность выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по 21 группе, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический – называется:

- д) социометрический метод Дж. Морено
- е) методика КОС-2
- ж) методика Q-сортировки Б.Стефансона
- з) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

**22.** Существуют ли различия между понятиями «команда» и «группа»:

- д) да
- е) нет
- ж) эти понятия тождественны
- з) эти понятия идентичны

**23.** Взаимодействие на основе проявления инициативы, свободы, доверии характерно:

- д) для команды
- е) для группы
- ж) как для команды, так и группы
- з) не характерно как для команды, так и для группы

**24.** Наличие формального руководителя, администрирование. Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями – характерно:

- д) для команды
- е) для группы
- ж) как для команды, так и группы
- з) не характерно как для команды, так и для группы

**25.** Процесс принятия решений происходит на основе доверия и взаимовыгоды – характерно:

- д) для команды
- е) для группы
- ж) как для команды, так и группы
- з) не характерно как для команды, так и для группы

- 26.** Процесс коммуникации, который происходит через формального руководителя с помощью служебной переписки – характерен:
- д) для команды
  - е) для группы
  - ж) как для команды, так и группы
  - з) не характерно как для команды, так и для группы
- 27.** Строгое распределение ролей, обязанностей, должностей – характерно:
- д) для команды
  - е) для группы
  - ж) как для команды, так и группы
  - з) не характерно как для команды, так и для группы
- 28.** Участие в работе на основе нацеленности всех членов на результат, активная позиция, личная ответственность – характерно:
- д) для команды
  - е) для группы
  - ж) как для команды, так и группы
  - з) не характерно как для команды, так и для группы
- 29.** Результаты труда – коллективные; забота о результатах деятельности каждого члена и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед коллективом – характерно:
- д) для команды
  - е) для группы
  - ж) как для команды, так и группы
  - з) не характерно как для команды, так и для группы
- 30.** Рост компетенций, непрерывное совершенствование, адаптивность, гибкость, раскрытие творческого потенциала каждого – характерно:
- д) для команды
  - е) для группы
  - ж) как для команды, так и группы
  - з) не характерно как для команды, так и для группы
- 31.** По устойчивости – распадается после выполнения задачи, члены свободно могут покинуть коллектив – характерно:
- д) для команды
  - е) для группы
  - ж) как для команды, так и группы
  - з) не характерно как для команды, так и для группы
- 32.** Командный менеджмент предполагает:
- д) участие работников в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов
  - е) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала

- ж) участие работников в процессе принятия управленческих решений и контроле их исполнением, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
- з) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, самостоятельная постановка целей и задач на основе приоритета личных целей, развитие личного трудового потенциала

**33.** Численность команды зависит:

- д) от специфики выполняемых ею работ
- е) от желания руководителя
- ж) от коэффициента текучести кадров
- з) от среднесписочной численности предприятия

**34.** Этап командообразования по Д.А. Аширову, который заключается во взаимном информировании и анализе задач – называется:

- д) адаптация
- е) группирование
- ж) кооперация
- з) нормирование деятельности

**35.** Этап командообразования по Д.А. Аширову, на котором достигается высший уровень социально-психологической зрелости, он отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для команды – называется:

- д) функционирование
- е) группирование
- ж) кооперация
- з) нормирование деятельности

**36.** Важным моментом при распределении ролей, является то, что:

- и) через какое-то время участники команды должны меняться ролями до тех пор, пока каждый участник не исполнит весь набор ролей
- к) участники команды ни в коем случае не должны меняться ролями
- л) командные роли распределяются один раз
- м) каждый выбирает себе командную роль самостоятельно

**37.** Автономная производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства – называется:

- д) артель
- е) стахановская бригада
- ж) ударная бригада
- з) хозрасчетная бригада

**38.** Работа по принципу создания конечного продукта. Добровольность участия. Закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей. Самостоятельность в решении ряда организационных и технологических вопросов на уровне бригады. Мотивация о поощрение сокращения затрат на производство и повышение качества продукции – эти характеристики присущи:

- д) артелям
- е) стахановским бригадам

- ж) ударным бригадам
- з) хозрасчётным бригадам

**39.** Добровольность участия. Благоприятный психологический климат. Самоконтроль по отдельным аспектам деятельности, в том числе расходование материалов, трудовая дисциплина – эти характеристики присущи:

- д) артелям
- е) стахановским бригадам
- ж) ударным бригадам
- з) хозрасчётным бригадам

**40.** Применение новых подходов к организации труда. Объединение в бригаду рабочих различных профессий. Процесс обучения рабочих – эти характеристики присущи:

- д) артелям
- е) стахановским бригадам
- ж) ударным бригадам
- з) хозрасчётным бригадам

**Ключ:** 1в, 2б, 3а, 4г, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10в, 11д, 12в, 13а, 14а, 15в, 16б, 17г, 18б, 19б, 20в, 21г, 22г, 23в, 24г, 25г, 26б, 27а, 28г, 29б, 30г, 31а, 32б, 33б, 34б, 35а, 36а, 37г, 38г, 39г, 40в.

### Примерная тематика рефератов

1. Теоретические аспекты командообразования в организации
2. Команда как объект управления
3. Традиционные методы командообразования
4. Развитие командообразования в России
5. Командный менеджмент: понятийный анализ
6. Процесс формирования команд
7. Командные роли в процессе командообразования
8. Методы построения команд в организации
9. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину
10. Модель Марджерисона-МакКенна
11. Командный менеджмент как метод стабилизации персонала в современной организации
12. Модель Адизесу И.: построение системы «правильного» менеджмента.
13. Социометрический метод Дж. Морено
14. Методика КОС-2
15. Диагностика межличностных отношений Т. Лири
16. Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд
17. Развитие командных эффектов в тимбилдиге
18. Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга.
19. История развития командного менеджмента
20. Коллективные формы организации трудовой деятельности в России: артели; бригады (ударные, стахановские, хозрасчетные).



21. Анализ востребованности тренингов по командообразованию в Российской Федерации.
22. Роль команд в современном менеджменте
23. Понятие и значение командного менеджмента в организации
24. Российский рынок командообразования.
25. Виды услуг по командообразованию на рынке управленческого консалтинга в России.
26. Особенности процесса формирования команд
27. Значение командного менеджмента в стабилизации персонала
28. Особенности процесса формирования команд и командных ролей
29. Командный менеджмент в системе управления персоналом
30. Комплектование управленческих команд: ролевые подходы
31. Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга.
32. История развития командного менеджмента.
33. Коллективные формы организации трудовой деятельности в России: артели; бригады (ударные, стахановские, хозрасчетные).
34. Анализ востребованности тренингов по командообразованию в Российской Федерации.
35. Роль команд в современном менеджменте.
36. Российский рынок командообразования.
37. Виды услуг по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России.
- 38.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

1.2. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3	способность диагностировать (определять) ролевые позиции в команде и в соответствии с ними выстраивать командную работу
ПК-5	Знанием основ научной организации труда и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	ПК-5	способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
УК ОС-3 – способность диагностировать (определять) ролевые позиции в команде и в соответствии с ними выстраивать командную работу	– владеет профессиональной терминологией;	использует профессиональную терминологию в профессиональной деятельности;
	– применяет методы диагностики командных ролей;	формулирует характеристики методов диагностики командных ролей;
	– определяет функционал командных ролей;	имеет четкое представление о функционале командных ролей;
ПК-5 – способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	– применяет методы командообразования;	применяет методы командообразования на практике;
	– применяет на практике принципы формирования команд;	имеет четкое представление о принципах формирования команд и реализует их в практической деятельности;
	– определяет этапы процесса формирования команд;	имеет четкое представление об этапах (стадиях) командообразования и реализует их в логической последовательности;

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

#### Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.

менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
------------------------------------	---

Вопросы к экзамену:

1. Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации
2. Определение «командный менеджмент».
3. Командные эффекты.
4. Основные факторы развития командного менеджмента.
5. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».
6. Критерии различий между командой и группой
7. Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.
8. Формирование команды как процесс
9. Практические шаги в процессе командопостроения
10. Последовательность разработки целей команды
11. Подходы рассматривающие создание команд по их видам и составу: управленческая команда, рабочая команда, проектная команда, метакоманда
12. Факторы, влияющие на распределение ролей между участниками команды
13. Распределение командных ролей по Р.М. Белбину
14. Распределение командных ролей по Т.Ю. Базаров
  
5. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы)
6. Модель Марджерисона-МакКенна
7. Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента.
8. Комплекс методов командообразования по Пригожину А.И.
10. Социометрический метод Дж. Морено.
11. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона.
12. Методика «Восприятие индивидом группы».
13. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.
14. Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд.
15. Понятийный анализ термина «тимбилдинг».
16. Цели тимбилдинга. Задачи тимбилдинга.
17. Развитие командных эффектов в тимбилдиге: стадия тимспирита и стадия тимскилс.
18. Уровни реализации командных преимуществ.
19. Теоретические аспекты командообразования в организации
20. Команда как объект управления

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться

правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.



## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

- Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секрет успеха и причины неудач [Текст] / Р.М. Белбин. -М.: НИРРО, 2003. -315 с.
- Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров [Текст] / Р.М. Белбин. -М: НИРРО, 2011. - 323 с.
- Гуленко В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей [Текст] / В. Гуленко. - М.: Астрель, 2012. - 233 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

- Крюгер В. Руководство командой [Текст] / В. Крюгер. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л. 2006. - С. 10-16.
- Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко. - СПб.: Речь, 2004. - 290 с.
- Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики [Текст] / А.М. Карякин. - Иваново.: ИвВолга, 2003. - 304 с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

- Катценбах Ян Р., Смит Дуглас К., Мудрость команд [Текст] / Ян Р. Катценбах, Смит Дуглас К. – М.: 2004. - 312 с.
- Манфред Г. Все о командообразовании: руководство для тренеров [Текст] / Г. Манфред. - М.: Вершина. 2005. - 267 с.

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

- Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). – М.: Проспект, 1999
- Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Текст] : по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. - 473 с. - (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 20 (178)).
- Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] : по сост. на 01.04.2015 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2015. – 473 с. – (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 42 (258)).

### **6.5. Интернет-ресурсы**

- HCG Услуги в области лидерства: усиления руководства Эффективность физических и управленческих команд [Электронный ресурс].- Hagberg ConsultingGroup.2012. Режим доступа: <http://www.hagbergconsulting.com/leadership.html>
- Базаров Т.Ю., Рыбкин И. В., Пыrkова Т.С. Управленческие команды и их формирование [Электронный ресурс] / Т.Ю. Базаров, И. В. Рыбкин, Т.С. Пыrkова // ВооК. 2013. Режим доступа: [www.cpt21.ru/old/book1/5uprkom.htm](http://www.cpt21.ru/old/book1/5uprkom.htm).

Журкевич О. Формирование и развитие команды [Электронный ресурс] / О. Журкевич // Апрайт.2007. Режим доступа: [http://www.aprait.ru/team\\_projects/products/komanda/](http://www.aprait.ru/team_projects/products/komanda/)

Матросов В. Видео-тренинг-Построение команды [Электронный ресурс] / В. Матросов. 2009. Режим доступа: <http://matrosov.ru/biznes-treningi/postroenie-komandyi/video-trening-postroenie-komandyi-3.html>

Паркер Г. Meeting Excellence: 33 Tools To Lead Meetings [Электронный ресурс] / Г. Паркер // That hardcover book, Jossey-Bass/Wiley. 2006 Режим доступа: <http://www.glennparker.com/Products/MeetingExcellence.html> Построение команды [Электронный ресурс].- Human Factor. 2013. Режимдоступа:[http://www.humanfactors.ru/humanfactors/sitehf.nsf/pages/Team\\_Building\\_new](http://www.humanfactors.ru/humanfactors/sitehf.nsf/pages/Team_Building_new)

Развитие командного стиля, как метода повышения эффективности организации [Электронный ресурс]. -Pandia.ru Энциклопедия знаний. 2015. Режим доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/151/6411.php>

Скриптунова Е.А. Управление человеческим потенциалом [Электронный ресурс] / Е.А. Скриптунова // Аксима – электронный журнал. - 2010.- №2 (22) апрель.- Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>, свободный.- Загл. с экрана.

Тимбилдинг-это успех твоего дела [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr.ru.com/2010/01/utochnenie-ponyatiya-teambuilding-komandoobrazovanie-v-chetyrex-podskazkax/>.

#### **6.6. Иные источники**

Аркадиев Н. Командный прорыв [Текст] / Н. Аркадиев // Менеджмент. 2012. №12. - С.32.

Демьянченко Н.В., Шевченко О.П. Тимбилдинг, как современный метод командного менеджмента организаций сферы услуг[Текст] / Н.В. Демьянченко, О.П. Шевченко // «Сфера услуг: инновации и качество». - 2011.- выпуск 2. - С. 17-36

Денисова А. Материальное стимулирование управленческих проектных команд [Текст] / А. Денисова // Управление компанией. - 2007. - №3. - С. 40.

Джей Р., Моррис С., Уилкокс Г., Нейзел Э. Лидер и команда [Текст] / Р. Джей, С. Моррис, Г. Уилкокс, Э. Нейзел // Баланс Бизнес Букс. - 2007. - №24. - С.37.

Исаев В.В. Организация работы команды проекта [Текст] / В.В. Исаев // Бизнес-пресса. - 2006. - № 2. - С. 7-9.

Капецио П. Команды, которые выигрывают [Текст] / П. Капецио // Астрель. - 2008. - № 13. - С. 10

Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации [Текст] / Долгов М., Доценко Е., Нефедов А., Зверев С. //Управление персоналом. – 2005.-№ 24. - С.37

Ленская И. Ю. Командный менеджмент как инструмент стабилизации персонала [Текст] / И. Ю. Ленская Ю. А. , Юрченко / / Всероссийская научно-практическая конференция «Имидж в стратегии инновационного развития регионов России», 19-21 июня 2014 г.: [материалы]. — Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2014. — 314 с.

Проусов М.Т. История развития команды [Текст] / М.Т. Проусов // Свой бизнес. - 2005. - №1(30). - С. 47-65

Сингер Б. Азбука создания победоносной бизнес – команды [Текст] / Б. Сингер // Попурри. - 2007. - №5 (17). - С. 23-57.

Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий [Текст] / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – февраль 2005. - № 3 (110). – С. 65.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средств для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

ТЕМА: КОМАНДА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. Контрольный тест.

11. Существуют ли различия между понятиями «команда» и «группа»:
- и) да
  - к) нет
  - л) эти понятия тождественны
  - м) эти понятия идентичны
12. Взаимодействие на основе проявления инициативы, свободы, доверия характерно:
- и) для команды
  - к) для группы
  - л) как для команды, так и группы
  - м) не характерно как для команды, так и для группы
13. Наличие формального руководителя, администрирование. Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями – характерно:
- и) для команды
  - к) для группы
  - л) как для команды, так и группы
  - м) не характерно как для команды, так и для группы
14. Процесс принятия решений происходит на основе доверия и взаимовыгоды – характерно:
- и) для команды
  - к) для группы
  - л) как для команды, так и группы
  - м) не характерно как для команды, так и для группы
15. Процесс коммуникации, который происходит через формального руководителя с помощью служебной переписки – характерен:
- и) для команды
  - к) для группы
  - л) как для команды, так и группы
  - м) не характерно как для команды, так и для группы
16. Строгое распределение ролей, обязанностей, должностей – характерно:
- и) для команды
  - к) для группы
  - л) как для команды, так и группы
  - м) не характерно как для команды, так и для группы
17. Участие в работе на основе нацеленности всех членов на результат, активная позиция, личная ответственность – характерно:
- и) для команды
  - к) для группы
  - л) как для команды, так и группы
  - м) не характерно как для команды, так и для группы

- 18.** Результаты труда – коллективные; забота о результатах деятельности каждого члена и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед коллективом – характерно:
- и)** для команды
  - к)** для группы
  - л)** как для команды, так и группы
  - м)** не характерно как для команды, так и для группы
- 19.** Рост компетенций, непрерывное совершенствование, адаптивность, гибкость, раскрытие творческого потенциала каждого – характерно:
- и)** для команды
  - к)** для группы
  - л)** как для команды, так и группы
  - м)** не характерно как для команды, так и для группы
- 20.** По устойчивости – распадается после выполнения задачи, члены свободно могут покидать коллектив – характерно:
- и)** для команды
  - к)** для группы
  - л)** как для команды, так и группы
  - м)** не характерно как для команды, так и для группы

Задание 2. Устный опрос.

- 8. Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации
- 9. Определение «командный менеджмент».
- 10. Командные эффекты.
- 11. Основные факторы развития командного менеджмента.
- 12. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».
- 13. Критерии различий между командой и группой
- 14. Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.

**ТЕМА: ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД: ОСОБЕННОСТИ, ВИДЫ,  
КОМАНДНЫЕ РОЛИ И ЭТАПЫ (СТАДИИ)**

Задание 1. Контрольный тест.

- 9.** Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
- д)** рабочая команда
  - е)** проектная команда
  - ж)** управленческая команда
  - з)** метакоманда
- 10.** Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:

- д) рабочая команда
- е) проектная команда
- ж) управленческая команда
- з) метакоманда

**11.** Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:

- д) рабочая команда
- е) проектная команда
- ж) управленческая команда
- з) метакоманда

**12.** Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:

- д) рабочая команда
- е) проектная команда
- ж) управленческая команда
- з) метакоманда

**13.** Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:

- н) управленец
- о) администратор
- п) организатор
- р) руководитель

**14.** Этап командообразования по Д.А. Аширову, который заключается во взаимном информировании и анализе задач – называется:

- и) адаптация
- к) группирование
- л) кооперация
- м) нормирование деятельности

**15.** Этап командообразования по Д.А. Аширову, на котором достигается высший уровень социально-психологической зрелости, он отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для команды – называется:

- и) функционирование
- к) группирование
- л) кооперация
- м) нормирование деятельности

**16.** Важным моментом при распределении ролей, является то, что:

- н) через какое-то время участники команды должны меняться ролями до тех пор, пока каждый участник не исполнит весь набор ролей
- о) участники команды ни в коем случае не должны меняться ролями
- п) командные роли распределяются один раз
- р) каждый выбирает себе командную роль самостоятельно

Задание 2. Устный опрос.

15. Формирование команды как процесс
16. Практические шаги в процессе командопостроения
17. Последовательность разработки целей команды
18. Подходы рассматривающие создание команд по их видам и составу: управленческая команда, рабочая команда, проектная команда, метакоманда
19. Факторы, влияющие на распределение ролей между участниками команды
20. Распределение командных ролей по Р.М. Белбину
21. Распределение командных ролей по Т.Ю. Базаров

## ТЕМА: МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Контрольный тест.

- 15.** Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
  - д) рабочая команда
  - е) проектная команда
  - ж) управленческая команда
  - з) метакоманда
- 16.** Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
  - и) рабочая команда
  - к) проектная команда
  - л) управленческая команда
  - м) метакоманда
- 17.** Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:
  - и) рабочая команда
  - к) проектная команда
  - л) управленческая команда
  - м) метакоманда
- 18.** Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:
  - и) рабочая команда
  - к) проектная команда
  - л) управленческая команда
  - м) метакоманда
- 19.** На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:
  - и) менеджериальный
  - к) личностный

- л) организационный
- м) групповой

20. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:

- и) менеджериальный
- к) личностный
- л) организационный
- м) групповой

21. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:

- и) менеджериальный
- к) личностный
- л) организационный
- м) групповой

22. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:

- и) менеджериальный
- к) личностный
- л) организационный
- м) групповой

23. Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:

- и) управленец
- к) администратор
- л) организатор
- м) руководитель

24. Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:

- и) управленец
- к) администратор
- л) организатор
- м) руководитель

25. Роль человека в команде, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:

- и) управленец
- к) администратор
- л) организатор
- м) руководитель



- 26.** Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:
- с) управленец
  - т) администратор
  - у) организатор
  - ф) руководитель
- 27.** Численность команды зависит:
- и) от специфики выполняемых ею работ
  - к) от желания руководителя
  - л) от коэффициента текучести кадров
  - м) от среднесписочной численности предприятия
- 28.** Командный менеджмент предполагает:
- д) участие работников в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов
  - е) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
  - ж) участие работников в процессе принятия управленческих решений и контроле из их исполнением, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
  - з) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, самостоятельная постановка целей и задач на основе приоритета личных целей, развитие личного трудового потенциала

Задание 2. Устный опрос.

- 9. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы)
- 10. Модель Марджерисона-МакКенна
- 11. Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента.
- 12. Комплекс методов командообразования по Пригожину А.И.

#### ТЕМА: ВНЕДРЕНИЕ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

Задание 1. Контрольный тест.

- 9.** Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:
- и) командный тренинг
  - к) тимбилдинг
  - л) тимспирит
  - м) тимскилс

- 10.** Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:
- и)** командный тренинг
  - к)** тимбилдинг
  - л)** тимспирит
  - м)** тимскилс
- 11.** Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:
- и)** командный тренинг
  - к)** тимбилдинг
  - л)** тимспирит
  - м)** тимскилс
- 12.** В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, которые называется:
- и)** «верёвочные курсы»
  - к)** «канатные курсы»
  - л)** «ниточные курсы»
  - м)** «клубочные курсы»
- 13.** Метод формирования команды, который позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству – называется:
- и)** социометрический метод Дж. Морено
  - к)** методика КОС-2
  - л)** методика Q-сортировки Б.Стефансона
  - м)** тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
- 14.** Методика, которая заключается в определении шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» (активное стремление участвовать в групповой жизни) и избегание «борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах, конфликтах, склонность к компромиссам) – называется:
- и)** социометрический метод Дж. Морено
  - к)** методика КОС-2
  - л)** методика Q-сортировки Б.Стефансона
  - м)** тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
- 15.** Методика, которая дает возможность выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по 21 группе, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический – называется:
- и)** социометрический метод Дж. Морено
  - к)** методика КОС-2
  - л)** методика Q-сортировки Б.Стефансона
  - м)** тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

**16.** Командный менеджмент предполагает:

- и)** участие работников в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов
- к)** участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
- л)** участие работников в процессе принятия управленческих решений и контроле из их исполнением, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
- м)** участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, самостоятельная постановка целей и задач на основе приоритета личных целей, развитие личного трудового потенциала

Задание 2. Устный опрос.

- 21. Социометрический метод Дж. Морено.
- 22. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона.
- 23. Методика «Восприятие индивидом группы».
- 24. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.
- 25. Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд.
- 26. Понятийный анализ термина «тимбилдинг».
- 27. Цели тимбилдинга. Задачи тимбилдинга.
- 28. Развитие командных эффектов в тимбилдиге: стадия тимспирита и стадия тимскилс.
- 29. Уровни реализации командных командных преимуществ.

Задание 3. Внимательно прочитайте характеристики стадий реализации тимбилдинга в процессе командообразования в современных организациях. Какие из представленных ниже характеристик относятся к стадии тимбилдинга – тимспирит, а какие к стадии – тимскилс?

Характеристики стадий реализации тимбилдинга:

- м)** гармонизация общей цели организации с личными целями персонала
- н)** принятие единого командного решения и согласование его с членами команды
- о)** усиление устойчивого чувства «мы»
- п)** принятие ответственности за результат команды
- р)** повышение неформального авторитета руководства организации
- с)** ситуационный подход к управлению и лидерству, и гибкое изменение стиля управления в соответствии с особенностями задач, стоящих перед командой
- т)** конструктивное взаимодействие и самоуправление всех участников команды
- у)** создание мотивации совместной деятельности, основанной на взаимном доверии членов команды
- ф)** понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга
- х)** нацеленность всей команды на конечный результат
- ц)** развитие лояльности и приверженности участников команды целям организации

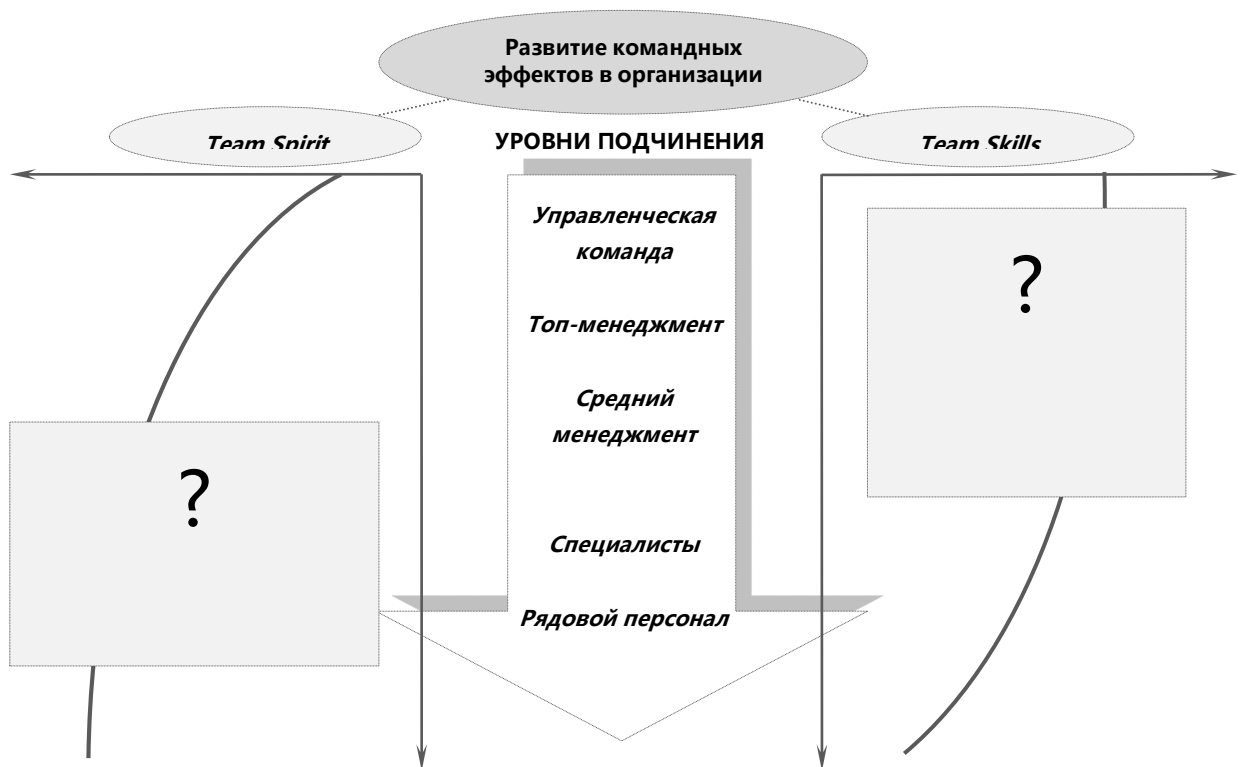


Рис. Стадии реализации тимбилдинга

Задание 4. Внимательно ознакомьтесь с кейсом, ответьте на вопросы по кейсу.

#### КЕЙС: «КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ»

Ключевыми элементами управления информационно-технологическим обеспечением Группы «СТАЙЛ» являются централизация, формализация и жесткий бизнес-подход. Во всех предприятиях со схожими бизнес-функциями, внедряются единые системы и технические решения, что позволяет унифицировать процессы повысить управляемость и отдачу от вложений в информационно-технологическое обеспечение Группы. ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» действует в рамках программы стратегического развития Группы «СТАЙЛ». Важным фактором реализации программы стратегического развития, а значит основным направлением работы «СТАЙЛ-ИНФОРМ» на данном этапе, является создание и развитие интегрированной системы управления (ИСУ) Группы «СТАЙЛ». Руководство убеждено, что реализация этого проекта обеспечит стандартизацию бизнес-процессов и эффективное управление бизнесом на корпоративном и отраслевом уровне, а также на уровне организаций Группы. Интегрированная система управления, основываясь на объективных данных, обеспечит прозрачность и контролируемость для ее акционеров и менеджмента. Таким образом, руководство ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» испытывает потребность и заинтересованность в применении таких методов управления, которые позволят системе управления быстро реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды. Построение такой системы невозможно без эффективного управления персоналом, который, несомненно, является стратегически важным ресурсом организации, залогом её успешного функционирования и конкурентоспособности.

Другими словами, первостепенной задачей руководства ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» выступает внедрение максимально эффективных способов воздействия на персонал с целью обеспечения:

- с одной стороны, полного раскрытия трудового потенциала, реализации профессиональных качеств и достижения высоких результатов каждого сотрудника,
- с другой – единства взглядов и действий сотрудников, сплоченности и приверженности организации, нацеленности на достижение личных и организационных целей.

Для решения этой первостепенной задачи в 2013 году в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» было проведено исследование системы управления персоналом с целью выявления перспектив внедрения командного менеджмента. Исследование проводилось в несколько этапов:

- 5** – этап – анализ места и роли системы управления персоналом в организационной структуре системы управления Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ»;
- 6** – этап – анализ кадровой политики в ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ», так как она распространяется на все его филиалы, в том числе и на Александрийский филиал.
- 7** – этап – анкетный опрос, направленный на выявление благоприятной/неблагоприятной среды для внедрения командного менеджмента, а именно:
  - уровня социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
  - уровня непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении их совместной деятельности;
  - степени взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;
  - ясности общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
  - коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы, так как всё это является слагаемыми командного менеджмента в системе управления персоналом.
- 8** – этап – анкетный опрос на основе вопросника «Патологии командообразования» А.И. Пригожина для исследования состояния управленческой среды.

В ходе первого этапа исследования – анализа организационной структуры системы управления было выявлено, что в структуре Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» действительно отсутствует структурное подразделение по выполнению функций управления персоналом. Это связано с тем, что в 2010 году произошла реорганизация в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». В связи с чем некоторые структурные подразделения были объединены, часть полностью упразднена, а такие структурные подразделения как юридическая служба и служба управления персоналом и мотивации труда были переданы в подчинение головному офису ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ».

В самом Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» выполняются лишь отдельные функции по управлению персоналом и возложены они на структурное подразделение «Группа делопроизводства и контроль исполнения поручений». Данное структурное подразделение в содействии с руководителями структурных подразделений (линейные менеджеры) осуществляет такие функции как:

- начисление, перерасчёт заработной платы и премирования сотрудников Аппарата управления;
- начисление социальных выплат;

- под руководством Управляющего филиала организует и проводит аттестационные мероприятия по оценке результативности труда сотрудников;
- формируют кадровый резерв.

Следует отметить, что выполнение всех этих функций осуществляется по указаниям и под пристальным надзором службы управления персоналом и мотивации труда головного офиса ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». Все остальные функции по управлению персоналом в Александрийском филиале выполняются самим Управляющим, его заместителями и руководителями структурных подразделений, именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. Они:

- распределяют задания;
- составляют графики работы;
- организуют и координируют труд исполнителей;
- контролируют качество выполнения заданий
- решают конфликтные ситуации и т.д.

Учитывая изложенные особенности системы управления персоналом в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» был сделан вывод о том, что служба управления персоналом и мотивации труда осуществляет свои функции дистанционно.

На втором этапе исследования выяснилось, что основой кадровой политики ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» является построение системы управления персоналом, стимулирующей эффективный труд каждого работника, предусматривающей заинтересованность сотрудников в конечном результате работы, как отдельных его филиалов, так и всего Общества.

Кадровая политика Общества выстроена таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость организации, поддерживать способность не только быстро адаптироваться к внешним и внутренним трансформациям, но и активно инициировать и внедрять необходимые изменения и прогрессивные инновации.

Новые работники получают возможность познакомиться с руководством Общества, Совета молодых специалистов, профсоюзной организации. Для вновь принятых работников проводится обучение, в рамках которого руководители и высококвалифицированные специалисты Общества знакомят новых коллег с политикой Общества, ее ценностями, стратегией развития, корпоративными документами, в том числе в области управления персоналом и корпоративной безопасности. За молодыми специалистами при поступлении на работу закрепляются наставники, которые помогают организовать деятельность в соответствии с корпоративными требованиями, получить необходимые знания и навыки. В целях совершенствования работы по повышению квалификации и обучению персонала широко пропагандируются и используются технологии дистанционного обучения и управления знаниями.

На третьем этапе проводилось выборочное анкетирование. Выборочную совокупность составили – руководители Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» (управляющий, его заместители и руководители структурных подразделений) в количестве 31 респондента. Выборочную совокупность составили руководители, потому, как именно им изо дня в день приходится осуществлять функции по управлению персоналом.

Для проведения опроса респондентов была разработана анкета, которая включала в себя 24 вопроса, направленных на выявление состояния факторов, которые являются залогом для успешного внедрения командного менеджмента:

- 6) уровня социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
- 7) уровня непосредственного участия в самоорганизации и самоуправлении их совместной деятельности;
- 8) степени взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;

- 9) ясности общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
- 10) коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы, так как Всё вышеперечисленное является слагаемыми командного менеджмента в системе управления персоналом.

Необходимо отметить, что анкетирование руководителей структурных подразделений, которые находятся в подчинении главного инженера и территориально удалены от офиса Аппарата управления Александрийского филиала, проводилось дистанционно путем рассылки анкет с помощью системы «ЛУКНЕТ» (мультисервисная телекоммуникационная сеть).

Доминирующим критерием состояния факторов внедрения командного менеджмента принимались мнения, суждения, оценки, разделяемые более чем половиной респондентов.

Анализ эмпирических данных позволил выявить следующие факты:

На вопрос «Чем, по Вашему мнению, преимущественно руководствуются сотрудники Филиала при выполнении своих должностных обязанностей?»



Рис. 8. Уровень непосредственного участия самоорганизации и самоуправления в совместной деятельности.

На вопрос, «Какой тип взаимоотношений преобладают среди сотрудников Филиала?», респонденты ответили так, как представлено на рисунке 9.

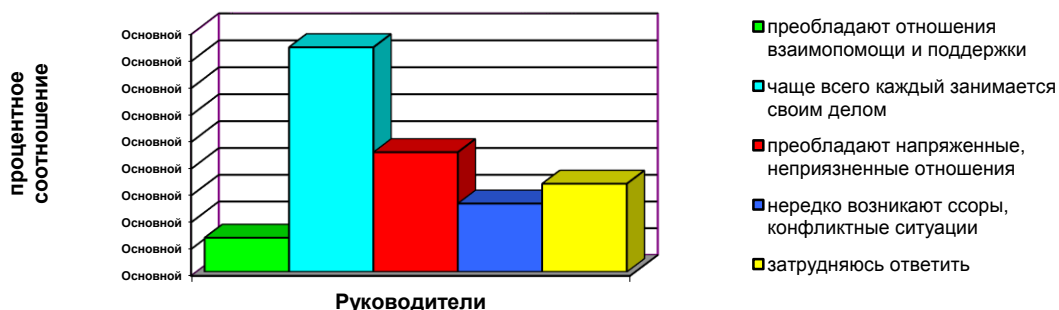


Рис. 9. Уровень взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости среди сотрудников.

На вопрос, «Как Вы считаете, разделяют ли сотрудники цели и ценности вашего предприятия?», ответы респондентов распределились следующим образом:

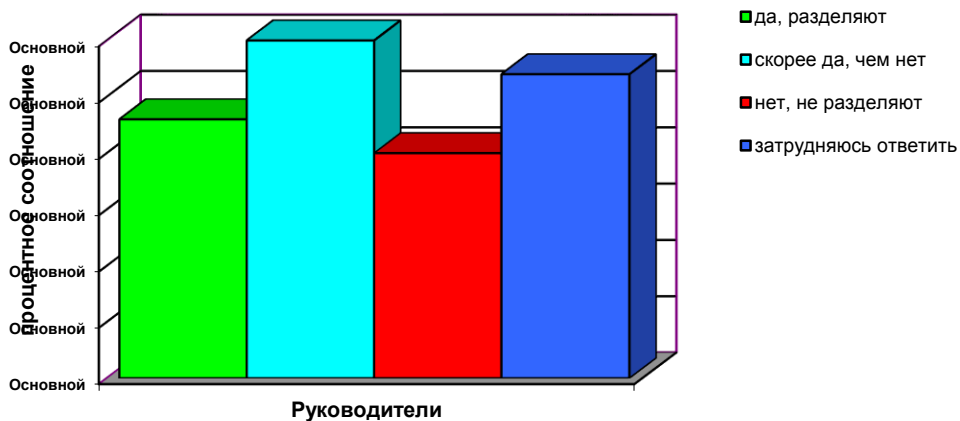


Рис. 9. Уровень ясности и разделяемости общих целей и ценностей.

На вопрос «Как обычно Вы реагируете на инициативы, деловые предложения сотрудников?» были даны следующие ответы:

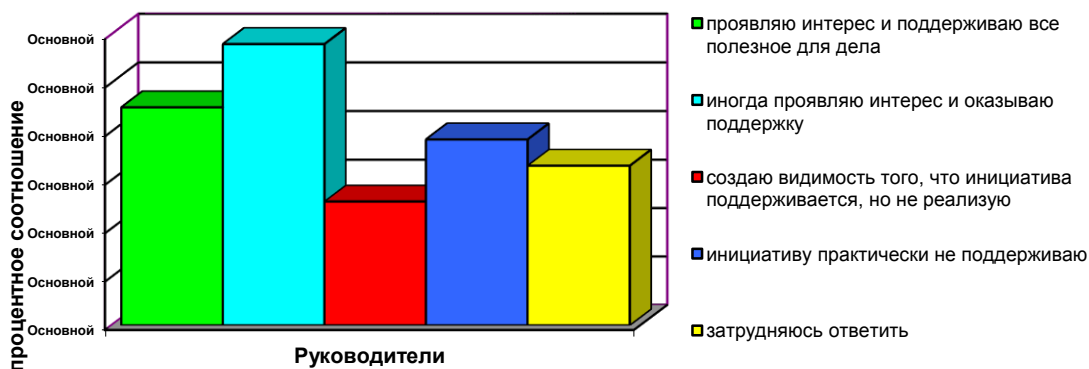


Рис. 10. Реакция руководителей на инициативы и предложения сотрудников.

На вопрос «Как часто к Вам приходят сотрудники со своими инициативами, деловыми предложениями сотрудников?» были даны следующие ответы:

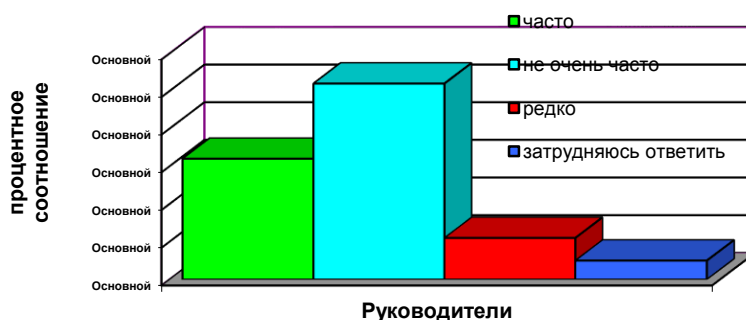


Рис. 10. Уровень творческой активности и проявления инициативы сотрудниками.

На вопрос «Что, по Вашему мнению, больше всего мешает эффективной работе персонала?» были получены ответы, которые представлены в диаграмме на рисунке 11.



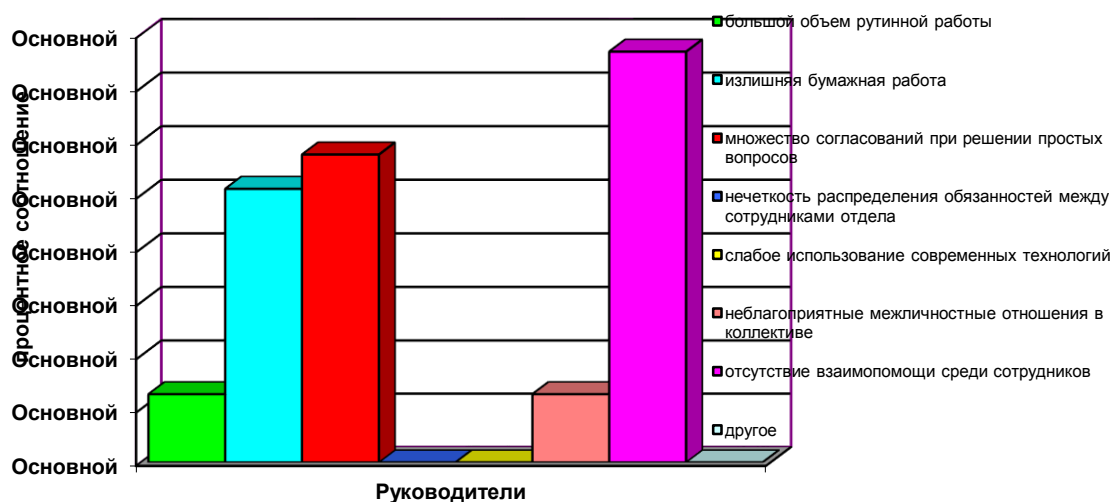


Рис.11. Причины, мешающие эффективной работе персонала.

На четвертом этапе – руководителям Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» было предложено ответить на вопросник «Патологии командообразования» по А.И. Пригожину, который по убеждению автора следует предлагать руководителям в ходе организационной диагностики в тех случаях, когда необходимо исследовать состояние управленческой среды.

Однако Пригожин А.И. предупреждает, что полученная информация, может вызвать сарказм, напряжение, а иногда и обострение отношений между руководством и коллективом, это связано, прежде всего, с тем, что есть руководители, которые совсем не опасаются увидеть какое-либо неблагополучие в своей среде, они стремятся его обнажить и даже обострить, с тем чтобы активизировать поиск их решения.

*Патологии командообразования по Пригожину:*

11. «Пассажиры автобуса»: каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
12. «Мы и он»: осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
13. «Один на поле, остальные на трибунах»: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
14. «Каждый несет свой чемодан, но без ручек»: большая нагрузка без прав и ресурсов.
15. «Хор солистов»: сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.
16. «Серпентарий единомышленников»: работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
17. «Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»: руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
18. «Грозный отец и напуганные дети»: руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.
19. «Много умных, мало взрослых»: специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".
20. «Негативная селекция»: руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

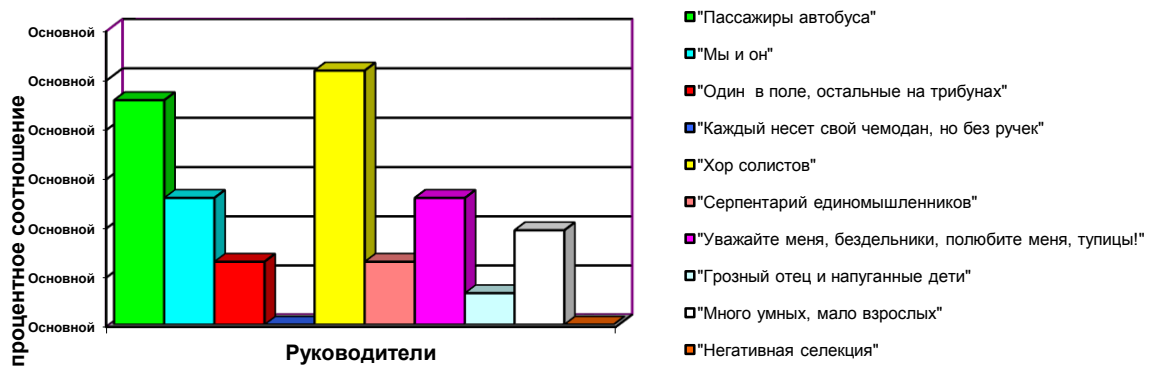


Рис.12. Представления руководителей о системе управления.

Вопросы по кейсу:

5. На основе представленного в кейсе анализа места и роли системы управления персоналом в организационной структуре системы управления Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» сделайте оценочные суждения об эффективности такой организации системы управления персоналом. Сделайте выводы и аргументируйте их. Предложите своё видение организации системы управления персоналом для Аппарата управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» и в целом для ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ».
6. На основе представленного в кейсе описания кадровой политики в ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» сделайте выводы по поводу успешности её реализации с учетом того, как организована и выстроена система управления персоналом. Сделайте выводы и аргументируйте их. На основе описательных характеристик кадровой политики ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ» определите её тип.
7. Исходя из представленных данных в диаграммах кейса, сделайте анализ и выводы по состоянию следующих слагаемых командного менеджмента:
  - уровень социального и культурного творчества руководителей и их подчинённых;
  - уровень самоорганизации и самоуправления их совместной деятельности;
  - степень взаимного контроля, взаимопомощи и взаимозаменяемости;
  - ясность общих целей и ценностей, определяющих поведение каждого члена коллектива;
  - коллективной ответственности за результаты и высокую эффективность работы.
8. Сформулируйте общий вывод о возможности внедрения командного менеджмента в Аппарате управления Александрийского филиала ООО «СТАЙЛ-ИНФОРМ». Какие на Ваш взгляд мероприятия необходимо реализовать руководству Аппарата управления Александрийского филиала для успешного внедрения командного менеджмента и построения системы управления на основе командной работы? Обоснуйте свои предложения.

## ТЕМА: РАЗВИТИЕ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Задание 1. Контрольный тест.

- 6.** Применение новых подходов к организации труда. Объединение в бригаду рабочих различных профессий. Процесс обучения рабочих – эти характеристики присущи:
- и)** артелям
  - к)** стахановским бригадам
  - л)** ударным бригадам
  - м)** хозрасчётным бригадам
- 7.** Добровольность участия. Благоприятный психологический климат. Самоконтроль по отдельным аспектам деятельности, в том числе расходование материалов, трудовая дисциплина – эти характеристики присущи:
- и)** артелям
  - к)** стахановским бригадам
  - л)** ударным бригадам
  - м)** хозрасчётным бригадам
- 8.** Автономная производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства – называется:
- и)** артель
  - к)** стахановская бригада
  - л)** ударная бригада
  - м)** хозрасчетная бригада
- 9.** Работа по принципу создания конечного продукта. Добровольность участия. Закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей. Самостоятельность в решении ряда организационных и технологических вопросов на уровне бригады. Мотивация о поощрение сокращения затрат на производство и повышение качества продукции – эти характеристики присущи:
- и)** артелям
  - к)** стахановским бригадам
  - л)** ударным бригадам
  - м)** хозрасчётным бригадам
- 10.** Важным моментом при распределении ролей, является то, что:
- с)** через какое-то время участники команды должны меняться ролями до тех пор, пока каждый участник не исполнит весь набор ролей
  - т)** участники команды ни в коем случае не должны меняться ролями
  - у)** командные роли распределяются один раз
  - ф)** каждый выбирает себе командную роль самостоятельно

**Задание 2. Устный опрос.**

- 8. Основные тенденции развития командного менеджмента на рынке управленческого консалтинга.
- 9. История развития командного менеджмента.
- 10. Коллективные формы организации трудовой деятельности в России: артели; бригады (ударные, стахановские, хозрасчетные).
- 11. Анализ востребованности тренингов по командообразованию в Российской Федерации.
- 12. Роль команд в современном менеджменте.

13. Российский рынок командообразования.
14. Виды услуг по командообразованию, предлагаемые на рынке управленческого консалтинга в России.

## **ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Команда, целью деятельности которой являются разработка и реализация стратегии и формирование развивающей среды – это:
  - д) рабочая команда
  - е) проектная команда
  - ж) управленческая команда
  - з) метакоманда
  
2. Совокупность последовательных управленческих действий и трансляция принципов командной работы на всю глубину структурных уровней организации, направленных на формирование и развитие у сотрудников навыков командной работы – это:
  - н) командный тренинг
  - о) тимбилдинг
  - п) тимспирит
  - р) тимскилс
  
3. На каком уровне командных преимуществ повышается эффективное взаимодействие всех членов команды и различных командных образований:
  - н) менеджеральный
  - о) личностный
  - п) организационный
  - р) групповой
  
4. Команда, в состав которой могут включаться как линейные руководители или топ-менеджеры, так и рядовые специалисты структурных подразделений организации – это:
  - н) рабочая команда
  - о) проектная команда
  - п) управленческая команда
  - р) метакоманда
  
5. Совокупность последовательных управленческих действий по поддержанию «командного духа», укреплению взаимоотношений и смягчению конфликтных ситуаций, позволяющих сформировать сильную организационную культуру – это:
  - н) командный тренинг
  - о) тимбилдинг
  - п) тимспирит
  - р) тимскилс
  
6. На каком уровне командных преимуществ обеспечивается концентрация на вопросах стратегического планирования, а также повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля:

- н)** менеджеральный
- о)** личностный
- п)** организационный
- р)** групповой

**7.** Команда, целью деятельности которой является достижение целей организации в рамках разработанной стратегии – это:

- н)** рабочая команда
- о)** проектная команда
- п)** управленческая команда
- р)** метакоманда

**8.** Команда, целью деятельности которой является реализация миссии и долгосрочных целей организации – это:

- н)** рабочая команда
- о)** проектная команда
- п)** управленческая команда
- р)** метакоманда

**9.** Совокупность последовательных действий, направленных на построение и развитие команд, способствующих достижению общих целей и сплочению персонала – это:

- н)** командный тренинг
- о)** тимбилдинг
- п)** тимспирит
- р)** тимскилс

**10.** На каком уровне командных преимуществ происходит реализация потенциала личности каждого члена команды, повышается профессионализм, раскрываются таланты:

- н)** менеджеральный
- о)** личностный
- п)** организационный
- р)** групповой

**11.** Особую роль в процессе командообразования играет:

- д)** трудовой коллектив
- е)** масштаб организации
- ж)** руководитель
- з)** профсоюз

**12.** На каком уровне командных преимуществ повышается эффективность деятельности организации и статус её конкурентоспособности:

- н)** менеджеральный
- о)** личностный
- п)** организационный
- р)** групповой

**13.** Роль человека в команде, который занимается анализом сильных и слабых сторон организации и перспектив рынка, определяет стратегические направления развития организации и стратегическое партнерство – называется:

- н)** управленец
- о)** администратор

- п) организатор
- р) руководитель

**14.** Роль человека в команде, который разрабатывает мероприятия по достижению целей, проектирует все бизнес-процессы, организационные структуры, решает задачи развития и модернизации, диверсификации, проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями, разрабатывает технологические нормы и правила, определяет процедуры контроля за их соблюдением – называется:

- н) управленец
- о) администратор
- п) организатор
- р) руководитель

**15.** Роль человека в команде, который обеспечивает деятельность организации в режиме бесперебойного функционирования, решает задачи обеспечения, контроля и перераспределения ресурсов для выполнения поставленных задач – называется:

- н) управленец
- о) администратор
- п) организатор
- р) руководитель

**16.** Роль человека в команде, который направляет желания, мотивы, умения, возможности персонала, отбирает, расставляет, адаптирует, обучает и мотивирует персонал, регулирует конфликты между коллегами и подчиненными, а также распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения – называется:

- х) управленец
- ц) администратор
- ч) организатор
- ш) руководитель

**17.** В рамках тимбилдинга чаще всего применяется тренинг, который называется:

- н) «верёвочные курсы»
- о) «канатные курсы»
- п) «ниточные курсы»
- р) «клубочные курсы»

**18.** Метод формирования команды, который позволяет определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству – называется:

- н) социометрический метод Дж. Морено
- о) методика КОС-2
- п) методика Q-сортировки Б.Стефансона
- р) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири

**19.** Методика, которая позволяет выявить коммуникативные и организаторские способности членов группы – называется:

- д) социометрический метод Дж. Морено
- е) методика КОС-2

- ж) методика Q-сортировки Б.Стефансона  
з) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
20. Методика, которая заключается в определении шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» (активное стремление участвовать в групповой жизни) и избегание «борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах, конфликтах, склонность к компромиссам) – называется:  
н) социометрический метод Дж. Морено  
о) методика КОС-2  
п) методика Q-сортировки Б.Стефансона  
р) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
21. Методика, которая дает возможность выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по 21 группе, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический – называется:  
н) социометрический метод Дж. Морено  
о) методика КОС-2  
п) методика Q-сортировки Б.Стефансона  
р) тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири
22. Существуют ли различия между понятиями «команда» и «группа»:  
н) да  
о) нет  
п) эти понятия тождественны  
р) эти понятия идентичны
23. Взаимодействие на основе проявления инициативы, свободы, доверия характерно:  
н) для команды  
о) для группы  
п) как для команды, так и группы  
р) не характерно как для команды, так и для группы
24. Наличие формального руководителя, администрирование. Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями – характерно:  
н) для команды  
о) для группы  
п) как для команды, так и группы  
р) не характерно как для команды, так и для группы
25. Процесс принятия решений происходит на основе доверия и взаимовыгоды – характерно:  
н) для команды  
о) для группы  
п) как для команды, так и группы  
р) не характерно как для команды, так и для группы
26. Процесс коммуникации, который происходит через формального руководителя с помощью служебной переписки – характерен:

- н) для команды
  - о) для группы
  - п) как для команды, так и группы
  - р) не характерно как для команды, так и для группы
- 27.** Строгое распределение ролей, обязанностей, должностей – характерно:
- н) для команды
  - о) для группы
  - п) как для команды, так и группы
  - р) не характерно как для команды, так и для группы
- 28.** Участие в работе на основе нацеленности всех членов на результат, активная позиция, личная ответственность – характерно:
- н) для команды
  - о) для группы
  - п) как для команды, так и группы
  - р) не характерно как для команды, так и для группы
- 29.** Результаты труда – коллективные; забота о результатах деятельности каждого члена и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед коллективом – характерно:
- н) для команды
  - о) для группы
  - п) как для команды, так и группы
  - р) не характерно как для команды, так и для группы
- 30.** Рост компетенций, непрерывное совершенствование, адаптивность, гибкость, раскрытие творческого потенциала каждого – характерно:
- н) для команды
  - о) для группы
  - п) как для команды, так и группы
  - р) не характерно как для команды, так и для группы
- 31.** По устойчивости – распадается после выполнения задачи, члены свободно могут покинуть коллектив – характерно:
- н) для команды
  - о) для группы
  - п) как для команды, так и группы
  - р) не характерно как для команды, так и для группы
- 32.** Командный менеджмент предполагает:
- н) участие работников в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов
  - о) участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала
  - п) участие работников в процессе принятия управленческих решений и контроле из их исполнением, выполнение должностных инструкций, индивидуальных распоряжений линейного руководителя, развитие личного трудового потенциала



**р)** участие работников во внешнем контроле за коллегами, выполнение должностных инструкций, самостоятельная постановка целей и задач на основе приоритета личных целей, развитие личного трудового потенциала

**33.** Численность команды зависит:

- н)** от специфики выполняемых ею работ
- о)** от желания руководителя
- п)** от коэффициента текучести кадров
- р)** от среднесписочной численности предприятия

**34.** Этап командообразования по Д.А. Аширову, который заключается во взаимном информировании и анализе задач – называется:

- н)** адаптация
- о)** группирование
- п)** кооперация
- р)** нормирование деятельности

**35.** Этап командообразования по Д.А. Аширову, на котором достигается высший уровень социально-психологической зрелости, он отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для команды – называется:

- н)** функционирование
- о)** группирование
- п)** кооперация
- р)** нормирование деятельности

**36.** Важным моментом при распределении ролей, является то, что:

- х)** через какое-то время участники команды должны меняться ролями до тех пор, пока каждый участник не исполнит весь набор ролей
- ц)** участники команды ни в коем случае не должны меняться ролями
- ч)** командные роли распределяются один раз
- ш)** каждый выбирает себе командную роль самостоятельно

**37.** Автономная производственная организация с полной материальной ответственностью за конечные результаты коллективного труда и имущество, коллективно владеющая средствами производства – называется:

- н)** артель
- о)** стахановская бригада
- п)** ударная бригада
- р)** хозрасчетная бригада

**38.** Работа по принципу создания конечного продукта. Добровольность участия. Закрепление за бригадой оборудования, инструмента и производственных площадей. Самостоятельность в решении ряда организационных и технологических вопросов на уровне бригады. Мотивация о поощрение сокращения затрат на производство и повышение качества продукции – эти характеристики присущи:

- н)** артелям
- о)** стахановским бригадам
- п)** ударным бригадам
- р)** хозрасчётным бригадам

39. Добровольность участия. Благоприятный психологический климат. Самоконтроль по отдельным аспектам деятельности, в том числе расходование материалов, трудовая дисциплина – эти характеристики присущи:
- н) артелям
  - о) стахановским бригадам
  - п) ударным бригадам
  - р) хозрасчётным бригадам
40. Применение новых подходов к организации труда. Объединение в бригаду рабочих различных профессий. Процесс обучения рабочих – эти характеристики присущи:
- н) артелям
  - о) стахановским бригадам
  - п) ударным бригадам
  - р) хозрасчётным бригадам

#### Вопросы к экзамену:

1. Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации
2. Определение «командный менеджмент».
3. Командные эффекты.
4. Основные факторы развития командного менеджмента.
5. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».
6. Критерии различий между командой и группой
7. Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.
8. Формирование команды как процесс
9. Практические шаги в процессе командопостроения
10. Последовательность разработки целей команды
11. Подходы рассматривающие создание команд по их видам и составу: управленческая команда, рабочая команда, проектная команда, метакоманда
12. Факторы, влияющие на распределение ролей между участниками команды
13. Распределение командных ролей по Р.М. Белбину
14. Распределение командных ролей по Т.Ю. Базаров
15. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы)
16. Модель Марджерисона-МакКенна
17. Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента.
18. Комплекс методов командообразования по Пригожину А.И.
19. Социометрический метод Дж. Морено.
20. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона.
21. Методика «Восприятие индивидом группы».

22. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.
23. Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд.
24. Понятийный анализ термина «тимбилдинг».
25. Цели тимбилдинга.
26. Задачи тимбилдинга.
27. Развитие командных эффектов в тимбилдиге: стадия тимспирита и стадия тимскилс.
28. Уровни реализации командных командных преимуществ.
29. Теоретические аспекты командообразования в организации
30. Команда как объект управления

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 23.09.2021 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.06.01 КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Очная**

*форма(ы) обучения*

Год набора – 2022

Волгоград 2021 г.

## **Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **Вопросы к экзамену по дисциплине**

15. Целесообразность применения (внедрения) командного менеджмента в современной организации
16. Определение «командный менеджмент».
17. Командные эффекты.
18. Основные факторы развития командного менеджмента.
19. Определение содержания понятия «команда»: понятийный анализ термина «команда».
20. Критерии различий между командой и группой
21. Роль командной работы в достижении общих организационных результатов.
22. Формирование команды как процесс
23. Практические шаги в процессе командопостроения
24. Последовательность разработки целей команды
25. Подходы рассматривающие создание команд по их видам и составу: управленческая команда, рабочая команда, проектная команда, метакоманда
26. Факторы, влияющие на распределение ролей между участниками команды
27. Распределение командных ролей по Р.М. Белбину
28. Распределение командных ролей по Т.Ю. Базаров
  
13. Методы формирования команд в организации по В.Р. Веснину (цели и формы)
14. Модель Марджерисона-МакКенна
15. Модель Адизесу И.: построением системы «правильного» менеджмента.
16. Комплекс методов командообразования по Пригожину А.И.
30. Социометрический метод Дж. Морено.
31. Методика КОС-2. Адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б.Стефансона.
32. Методика «Восприятие индивидом группы».
33. Тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири и другие.
34. Тимбилдинг (team-building) как метод построения команд.
35. Понятийный анализ термина «тимбилдинг».
36. Цели тимбилдинга. Задачи тимбилдинга.
37. Развитие командных эффектов в тимбилдиге: стадия тимспирита и стадия тимскилс.
38. Уровни реализации командных преимуществ.
39. Теоретические аспекты командообразования в организации
40. Команда как объект управления

### **Практические задания к зачету**

**Задание 1.** Оформите акт об отсутствии водителя на рабочем месте.

ООО «Блик», Мерцалов Р.М. работает в транспортном отделе, занимает должность водителя. Рабочий день начинается в 8.00, сейчас 15.30, оформите факт отсутствия на рабочем месте.

**Задание 2.** Рассчитайте страховой стаж работника в целях оплаты временной нетрудоспособности.

Согласно трудовой книжки работник работал:

-07.07.2015 - Общество с ограниченной ответственностью «Блик»

09.08.2015-01.04.2016 - Общество с ограниченной ответственностью «Маяк»

05.04.2016-31.03.2017 – служба в армии согласно военного билета

12.05.2017-31.10.2018 - Общество с ограниченной ответственностью «Маяк»

**Задание 3.** Кейсы для менеджера по персоналу

Создать график отпусков на 2018 год.

1 – генеральный директор. Отпуск обычный и за ненормированность 5 дней.

2 – главный бухгалтер. Обычный отпуск, задолженность за предыдущий год 15 дней. (работник не отгулял эти дни, и планирует использовать в будущем. Когда - неизвестно)

3. Электрик. Обычный отпуск и за вредность.

4. Менеджер по персоналу. Обычный отпуск. (мать ребенка 5 лет)

5. Секретарь – обычный отпуск (сотрудник в декрете до ноября 2018).

**Задание 4.**

Слесарь Неклюдов С.И. работает в ООО «Блик». Его режим труда: 5-дневная рабочая неделя, с двумя выходными днями в субботу и воскресенье. Рабочее время с 9.00 до 18.00 с перерывом для отдыха и питания 1 час. В одном из подразделений в субботу произошел прорыв труб и необходимо устранить аварию. Оформите необходимые документы для работы в субботу слесаря.

**Задание 5.** Оформите приказ о приеме на работу

Ивлев А.П. принимается в Общество с ограниченной ответственностью «Блик» в отдел по работе с клиентами на должность менеджера по работе с физическими лицами 15.10.2018. С работником заключается срочный трудовой договор на 1 год. Работнику устанавливается испытание продолжительностью 2 месяца, оклад 23 000 руб.

**Задание 7.** Кейс для кандидатов на должность «Директор по персоналу»

Компания более 6 лет на рынке. Общее кол-во сотрудников 150 чел + филиалы в 4 странах Европы. Существуют 3 основных направления деятельности (торговля ТНП, производство строительных материалов, строительство)

Перед создаваемой службой персонала на текущий год ставятся следующие задачи:

– организовать подбор персонала (80 вакансий в год, сейчас в работе 48 вакансий),  
– наладить работу по организации и проведению регулярных мероприятий по оценке и аттестации персонала (ранее не проводились);

– оценить существующие в компании системы мотивации, и при необходимости, рекомендовать изменения (применяемые в настоящее время схемы не удовлетворяют сотрудников и не соответствуют целям компании);

– организовать процесс постоянного обучения и повышения квалификации сотрудников компании, соответствующего целям компании.

Укажите, какая информация Вам понадобится дополнительно.

Укажите, какие ресурсы (организационные, материальные, информационные, человеческие, временные) вам потребуются для выполнения данных задач.

Изложите свое видение последовательности и содержания действий, необходимых для выполнения данных задач, укажите последовательность, оцените сроки выполнения и составьте план Ваших действий.

**Задание 8.** Составьте и оформите приказы по личному составу

Заведующая отделом писем газеты «Губерния» Сомова Анна Ивановна 15 мая

текущего года обратилась к главному редактору Уварову А.Н. с просьбой предоставить ей отпуск без сохранения заработной платы с 16 по 18 мая по семейным обстоятельствам.

Проект приказа об отпуске был оформлен начальником отдела кадров Ермаковым И.Н. 15 мая, в тот же день подписан главным редактором.