Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 09.11.2026 19:40:58
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7324a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____Е.Н.Смирнов
(подпись)
«11» февраля 2026 года

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.13 Командообразование в управлении персоналом
(шифр и наименование дисциплины)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

–
(наименование профиля подготовки)

Разработчик:
старший преподаватель _____ О.О. Жук
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от «11» февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
Командообразование в управлении персоналом

(наименование дисциплины)

Таблица 1. – Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практик

№	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)	
			очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
1	ПК-2. Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом	Тема 1. Команда как вид группы высшего уровня развития	6	8
		Тема 2. Типология комплектования групп: командообразование	6	8
2	ПК-3. Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала	Тема 3. Ролевое распределение и специфика управления взаимоотношениями	6	8
		Тема 4. Эффективная коммуникация и управление конфликтами в команде	6	8
		Тема 5. Система управления эффективностью командной работы	6	8
3	ПК-7. Способен осуществлять деятельность по развитию персонала	Тема 6. Построение и развитие профессиональной карьеры	6	8
		Тема 7. Методология обучения и саморазвития членов команды	6	8
		Тема 8. Планирование как условие продуктивного взаимодействия команд	6	8

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2. – Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Наименование оценочного средства
1	ПК-2. Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом	ИДК-2$_{ПК-2}$ Осуществляет поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Тема 1. Команда как вид группы высшего уровня развития	Собеседование (устный опрос), тестирование
			Тема 2. Типология комплектования групп: командообразование	Собеседование (устный опрос), компетентностно-ориентированная задача
2	ПК-3. Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала	ИДК-1$_{ПК-3}$ Организует и проводит оценку персонала	Тема 3. Ролевое распределение и специфика управления взаимоотношениями	Собеседование (устный опрос), доклад (сообщение)
			Тема 4. Эффективная коммуникация и управление конфликтами в команде	Собеседование (устный опрос), компетентностно-ориентированная задача, контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 5. Система управления эффективностью командной работы	Собеседование (устный опрос), тестирование
3	ПК-7. Способен осуществлять деятельность по развитию персонала	ИДК-1$_{ПК-7}$ Организует и проводит мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала ИДК-2$_{ПК-7}$ Организует обучение персонала	Тема 6. Построение и развитие профессиональной карьеры	Собеседование (устный опрос), компетентностно-ориентированная задача
			Тема 7. Методология обучения и саморазвития членов команды	Собеседование (устный опрос), доклад (сообщение)
			Тема 8. Планирование как условие продуктивного взаимодействия команд	Собеседование (устный опрос), тестирование, контрольная работа (ТМК 2)

Таблица 3. – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
2-1,5	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
1,4-1	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые понятия используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,9-0,5	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0,4-0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4. – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
2-1,5	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
1,4-1	Тестовые задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89%вопросов/задач)
0,9-0,5	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74%вопросов/задач)
0,4-0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%)

Таблица 5. – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад» (сообщение)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
2-1,5	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным аппаратом и т.п.)
1,4-1	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
0,9-0,5	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
0,4-0	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 6. – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Компетентностно-ориентированная задача»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
2-1,5	Решение задачи демонстрирует глубокое понимание проблемы, всестороннее и детальное ее рассмотрение, логичное и точное изложение хода решения, представлен оригинальный или нестандартный подход
1,4-1	Решение задачи демонстрирует понимание проблемы, решение предложено типовым способом, имеются незначительные недочеты
0,9-0,5	Решение задачи демонстрирует поверхностное понимание проблемы, предпринята попытка шаблонного решения, в ходе которого допущены ошибки
0,4-0	Решение задачи демонстрирует непонимание проблемы, в решении преобладают общие фразы и рассуждения и (или) задача не решена

Таблица 7. – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа» (ТМК 1, ТМК 2)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
4-3,6	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
3,5-2,2	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 55-89% вопросов/задач)
2,1-1,6	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 40-54% вопросов/задач)
1,5-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 40%)

Таблица 8. – Перечень оценочных материалов по дисциплине «Командообразование в управлении персоналом»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/ разделам дисциплины
2	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3	Доклад (сообщение)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
4	Компетентностно-ориентированная задача	Средство проверки уровня сформированности у обучающихся профессиональных компетенций, а также умения применять полученные теоретические знания и практические навыки в условиях, приближенных к реальным профессиональным ситуациям.	Комплект заданий для выполнения компетентностно-ориентированных задач
5	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения дисциплины «Командообразование в управлении персоналом» для контроля результатов обучения.

Оценивание знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

– собеседование (устный опрос);

– тестирование;

– доклад (сообщение);

– компетентностно-ориентированная задача;

– контрольная работа (ТМК).

Логика построения рабочей программы дисциплины «Командообразование в управлении персоналом» ориентирована на формирование системы профессиональных знаний и навыков по командообразованию, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Командообразование в управлении персоналом» представлена двумя смысловыми модулями:

– смысловой модуль 1. «Теоретические основы командообразования»;

– смысловой модуль 2. «Технология командообразования».

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов. Минимальное количество баллов составляет 20 баллов.

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Командообразование в управлении персоналом» приведена в таблице 9.

Таблица 9. – Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы						
Смысловые модули	Текущая аттестация					Итого
	Собеседование (устный опрос)	Тест	Доклад (сообщение)	Компетентностно-ориентированная задача	Контрольная работа	
Смысловой модуль 1. «Теоретические основы командообразования»	8	2	2	4	4	20
Смысловой модуль 2. «Технология командообразования»	8	4	2	2	4	20
Итого:	16	6	4	6	8	40

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Собеседование (устный опрос) – это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний

студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 2 балла по всем темам курса.

Тестирование – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний обучающихся и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестированию составляет 2 балла по 1, 5 и 8 темам курса.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов по докладу составляет 2 балла по 3 и 6 темам курса.

Компетентностно-ориентированная задача – средство проверки уровня сформированности у обучающихся профессиональных компетенций, а также умения применять полученные теоретические знания и практические навыки в условиях, приближенных к реальным профессиональным ситуациям. Максимальное количество баллов по компетентностно-ориентированной задаче составляет 2 балла по 2, 4 и 7 темам курса.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет *текущую модульную контрольную работу* по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам выполнения контрольной работы составляет 4 балла за каждую (ТМК 1, ТМК 2).

Промежуточная аттестация по дисциплине «Командообразование в управлении персоналом» осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирования и решения практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 заданий, каждое из которых оценивается от 0 до 15 баллов: тесты, два теоретических вопроса, практическое задание (решение компетентностно-ориентированной задачи).

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка тестовых заданий осуществляется по следующей шкале:

За каждый правильный ответ начисляется по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тестирование составляет 15 баллов.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

1-5 баллов – ответ содержит общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практических (компетентностно-ориентированных) задач осуществляется по следующей шкале:

0 баллов – задача не решена;

1-5 баллов – ход решения ошибочный, нет понимания применяемых методик, существенные ошибки в процессе выполнения, заключение отсутствует или не соответствует заданию;

6-8 баллов – ход решения в целом правильный, на начальном уровне использованы методики, существенные недочеты в процессе выполнения, заключение носит поверхностный и неполный характер;

10-12 баллов – ход решения правильный, на хорошем уровне использованы методики, действия выполнены с некоторыми неточностями, заключение носит декларативный характер;

13-15 баллов – ход решения правильный, на высоком уровне использованы методики, все действия выполнены последовательно, представлено обоснованное заключение с управленческим решением.

Максимальное количество баллов составляет 15 баллов за задачу.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов, а минимально – 20 баллов, которые суммируются с баллами, уже набранными на протяжении семестра.

Таблица 10. – Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимально количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу								**Максимальная сумма баллов**		
Смысловой модуль № 1				Смысловой модуль № 2				**Текущий контроль**	**Экзамен**	**Все виды учебной деятельности**
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	40	60	100
4	4	4	8	4	4	4	8			

Примечание. Т1, Т2, … Т8 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Таблица 11. – Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале
90-100	5 «отлично»
75-89	4 «хорошо»
60-74	3 «удовлетворительно»
менее 60	2 «неудовлетворительно»

Перечень оценочных материалов

Вопросы для собеседования (устного опроса)

Смысловой модуль 1. «Теоретические основы командообразования»

1. Концепция команды как особого вида малой группы
2. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы
3. Целеполагание и основные категории команд
4. Применение командного подхода в различных сферах деятельности
5. Цели, задачи и принципы организации командной формы работы
6. Ключевые факторы, влияющие на комплектование команды
7. Пути формирования команды и этапы командообразования
8. Учет особенностей типов личности при формировании команды
9. Командные роли и их психологическая составляющая в классификации Р. Белбина
10. Ситуационные теории лидерства и возможность их применения на практике
11. Специфика управления взаимоотношениями в формальной и неформальной группах
12. Блокирующие модели поведения в команде
13. Общение в различных теоретических концепциях
14. Инструменты эффективной коммуникации в команде
15. Конфликты как проявление противоречий и источник развития
16. Основные методы управления конфликтной ситуацией

Смысловой модуль 2. «Технология командообразования»

1. Факторы, влияющие на эффективность работы команды
2. Критерии эффективности деятельности команд и их оценка
3. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий в команде
4. Рекомендации по оптимизации командной работы
5. Определение карьерных траекторий и возможностей мобильности
6. Стратегии и тактики управления карьерой в команде
7. Самопродвижение и построение профессиональной репутации
8. Основы разработки программ преемственности в команде
9. Особенности определения потребностей в обучении команды
10. Командное обучение: цели, типы программ и культура
11. Тренинг как способ преднамеренных изменений в команде
12. Индивидуальный коучинг как условие личностного роста
13. Принцип приоритетности интересов в процессе взаимодействия команд
14. Процесс планирования и его роль в согласованности действий
15. Этапы планирования продуктивного взаимодействия команд
16. Коммуникация и обратная связь при реализации планов командного взаимодействия

Варианты типовых тестовых заданий:

1. Команда, обладающая высоким неформальным статусом и всеми необходимыми полномочиями для разработки и внедрения проекта организационных изменений – это:

а) команда перемен;
б) команда специалистов;
в) проектная команда;
г) все ответы неверны.

2. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический,

интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

а) командообразование;
б) групповая сплоченность;
в) ценностно-ориентационное единство.

3. Что является эффективным подходом к формированию команды:

а) избирательный подход;
б) целеполагающий подход;
в) финансовый подход.

4. Чувство приверженности подразделению, организации или рабочей группе, то особое «мы-чувство», которое обеспечивает человеку повышение самооценки, связанное с осознанием себя принадлежащим к чему-то позитивному и чему-то большему, чем он мог бы быть сам по себе, называется:

а) командный дух;
б) командное видение;
в) групповая сплоченность;
г) все ответы неверны.

5. По мнению Р. М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

а) мотиваторы;
б) организаторы;
в) генераторы идей;
г) гармонизаторы.

6. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

а) лидер;
б) менеджер;
в) руководитель.

7. Лидерство в группе складывается из следующих компонентов:

а) формального, трудового, делового;
б) эмоционального, делового, информационного;
в) трудового, неформального, эмоционального.

8. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

а) поддерживающее окружение;
б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
в) командное вознаграждение;
г) открытые коммуникации;
д) все ответы верны.

9. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий продемонстрированных поодиночке, называется:

а) социальная леность;
б) моббинг;

в) групповой ритуал;
г) внешний локус контроля.

10. Эффект межгрупповых отношений, предполагающий дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы, называется:
а) ингрупповой фаворитизм;
б) моббинг;
в) групповое сопротивление.

Варианты тем доклада (сообщения)

1. Концептуализация команды как специфического типа малой группы: демаркация и сравнительный анализ
2. Коллектив как разновидность малой группы: структурные характеристики и сравнительный анализ с командой
3. Целеполагание в командной динамике: типологизация и классификация команд в контексте организационных целей
4. Теоретико-методологические основы организации командной формы работы: принципы, задачи, целевые установки
5. Применение командного подхода в различных сферах деятельности: эмпирическое исследование и анализ кейсов
6. Критерии оценки эффективности деятельности команд: разработка интегральной модели и ее практическая верификация
7. Ключевые факторы, влияющие на комплектование команды: анализ взаимосвязей и построение модели
8. Динамика формирования команды: исследование этапов командообразования и анализ стратегий их преодоления
9. Индивидуально-психологические особенности членов команды: влияние на эффективность командной работы
10. Ситуационное лидерство как фактор повышения эффективности командной работы
11. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий: влияние на сплоченность и продуктивность команды
12. Теоретические основы коммуникации в команде: анализ парадигм и их влияние на командную динамику
13. Деструктивные модели поведения в команде: типология, методы выявления и стратегии преодоления
14. Конфликт в команде как фактор организационного развития: анализ предпосылок, типология и способы управления
15. Карьерные траектории в команде: анализ возможностей мобильности и построение моделей карьерного роста
16. Управление карьерой в команде: стратегии и тактики, направленные на повышение мотивации и эффективности
17. Самопродвижение и построение профессиональной репутации: анализ инструментов и методов для достижения карьерных целей
18. Командное обучение: типология программ, цели и влияние на культуру команды
19. Тренинг как метод преднамеренных изменений в команде: анализ эффективности и разработка рекомендаций
20. Индивидуальный коучинг в контексте командной динамики: влияние на личностный рост и командную продуктивность
21. Принцип приоритетности интересов в процессе межкомандного взаимодействия: теоретико-практический анализ

22. Этапы планирования продуктивного взаимодействия команд: разработка алгоритма на основе анализа лучших практик

23. Влияние коммуникации и обратной связи на реализацию планов командного взаимодействия: эмпирическое исследование

Комплект заданий для выполнения компетентностно-ориентированных задач

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Вы – HR-менеджер нового стартапа, который занимается разработкой мобильного приложения для обучения детей. Вам нужно сформировать проектную команду состоящую из 5 человек, учитывая разные профессиональные области: менеджер проекта, дизайнер макетов, маркетолог, разработчик приложения и контент-менеджер. Необходимо:

Вариант 1:

1. Проанализировать требования проекта и по методике MYERS-BRIGGS (MBTI) определить какие типы личности лучше всего подойдут для каждой профессиональной области.
2. Сформировать команду, опираясь на подход психологической совместимости к комплектованию групп.
3. Определить возможные риски при работе сформированной команды и предложить меры для их минимизации.
4. Обосновать свой ответ.

Вариант 2:

1. Проанализировать требования проекта и по методике «Командные роли» Р. М. Белбина определить какое ролевое распределение лучше всего подойдет для каждой профессиональной области.
2. Сформировать команду, опираясь на подход ролевой модели к комплектованию групп.
3. Определить возможные риски при работе сформированной команды и предложить меры для их минимизации.
4. Обосновать свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

В команде «А» считают, что конфликтов не должно быть, поэтому руководители и подчиненные стремятся устранить все, что к ним ведет.

В команде «Б» считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорится, открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В команде «В» существует порядок разбора конфликтов высшим руководством: обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирают конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем.

Вам необходимо:

1. Проанализировать отношение к конфликтам в командах «А», «Б», «В» и определить к какой из групп согласно теста стилей поведения К. Томаса будет относится каждая команда.
2. Определить в какой из этих команд коммуникация и отношение к конфликтам основываются на научных представлениях современного кадрового менеджмента.
3. Обосновать свой ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Как HR-менеджер, вы в последнее время заметили, что некоторые члены команды проявляют признаки демотивации, снижения инициативности и вовлеченности в рабочий процесс. При проведении неформальных бесед вы выяснили, что основной причиной этого является отсутствие четких перспектив построения и развития профессиональной карьеры. Это негативно

сказывается на общем моральном климате в коллективе, качестве выполняемой работы и общей эффективности команды. Вам необходимо:

1. Сформировать анкету для оценки отношения членов команды к своему прошлому опыту, окружающей действительности и грядущим перспективам по примеру опросника временной перспективы Зимбардо.
2. Разработать программу развития команды в зависимости от ценностной ориентации согласно методике Р. Инглхарта в модификации М. С. Яницкого:
   а) адаптация – выживание и безопасность;
   б) социализация – социальное одобрение;
   в) индивидуализация – независимость и саморазвитие.
3. Обосновать свой ответ.

Вопросы к экзамену

1. Концепция команды как особого вида малой группы
2. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы
3. Целеполагание и основные категории команд
4. Применение командного подхода в различных сферах деятельности
5. Цели, задачи и принципы организации командной формы работы
6. Ключевые факторы, влияющие на комплектование команды
7. Пути формирования команды и этапы командообразования
8. Учет особенностей типов личности при формировании команды
9. Командные роли и их психологическая составляющая в классификации Р. Белбина
10. Ситуационные теории лидерства и возможность их применения на практике
11. Специфика управления взаимоотношениями в формальной и неформальной группах
12. Блокирующие модели поведения в команде
13. Общение в различных теоретических концепциях
14. Инструменты эффективной коммуникации в команде
15. Конфликты как проявление противоречий и источник развития
16. Основные методы управления конфликтной ситуацией
17. Факторы, влияющие на эффективность работы команды
18. Критерии эффективности деятельности команд и их оценка
19. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий в команде
20. Рекомендации по оптимизации командной работы
21. Определение карьерных траекторий и возможностей мобильности
22. Стратегии и тактики управления карьерой в команде
23. Самопродвижение и построение профессиональной репутации
24. Основы разработки программ преемственности в команде
25. Особенности определения потребностей в обучении команды
26. Командное обучение: цели, типы программ и культура
27. Тренинг как способ преднамеренных изменений в команде
28. Индивидуальный коучинг как условие личностного роста
29. Принцип приоритетности интересов в процессе взаимодействия команд
30. Процесс планирования и его роль в согласованности действий
31. Этапы планирования продуктивного взаимодействия команд
32. Коммуникация и обратная связь при реализации планов командного взаимодействия

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой