

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Код модуля
М.4.2

Модуль
Командообразование

Оценочные материалы по модулю составлены авторами:

№ п/п	Фамилия Имя Отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Городнова Наталья Васильевна	Доктор экономических наук, профессор	Профессор	Кафедра правового регулирувания экономической деятельности

Согласовано:

Дирекция образовательных программ



Р. Х. Токарева

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ МОДУЛЯ «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

№ п/п	Перечень дисциплин модуля в последовательности их освоения	Объем дисциплин модуля и всего модуля в зачетных единицах и часах	Форма итоговой промежуточной аттестации по дисциплинам модуля и в целом по модулю
1.	Командообразование	108 / 3	зачет
ИТОГО по модулю:		108 / 3	-

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО МОДУЛЮ

2.1. Проект по модулю

Не предусмотрено.

2.2. Интегрированный экзамен по модулю

Не предусмотрено.

**Раздел 3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 1
«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»**

Модуль М.4.2 «Командообразование»

Оценочные материалы составлены авторами:

№ п/п	Фамилия Имя Отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Городнова Наталья Васильевна	Доктор экономических наук, профессор	Профессор	Кафедра правового регулирования экономической деятельности

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

Индикатор - это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ- РПД.

Индикаторы должны учитываться при выборе и составлении заданий контрольно-оценочных мероприятий (оценочных средств) текущей и промежуточной аттестации.

Таблица 1

Код и наименование компетенций, формируемые с участием дисциплины	Планируемые результаты обучения (индикаторы)
1	2
УК-3 - Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методик, технологий и приемов организации командообразования. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация работы малых групп в процессе решения конкретных профессиональных задач. <p>Практический опыт, владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - опыт применения организационных политик, процедур и правил, регулирующих внутренние отношения в организациях различного типа.

2. ВИДЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ, ВКЛЮЧАЯ МЕРОПРИЯТИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1. Распределение объема времени по видам учебной работы

Таблица 2

№ п/п	Наименования дисциплин модуля [указывается в соответствии с табл. 1]	Объем времени, отведенный на освоение дисциплин модуля [указывается в соответствии с учебным планом]								
		Аудиторные занятия, час.				Промежуточная аттестация (форма итогового контроля /час.)	Контактная работа (час.)	Самостоятельная работа студента, включая текущую аттестацию, час.	Всего по дисциплине	
		Занятия лекционного типа	Практические занятия	Лабораторные работы	Всего				Час.	Зач. ед.
1.	Командообразование	17	17	0	34	Зачет/4	39,10	70	108	3
Всего на освоение дисциплин модуля (час.)		17	17	0	34	Зачет/4	39,10	70	108	3
Итого по модулю:									108	3

2.2. Виды СРС, количество и объем времени на контрольно-оценочные мероприятия СРС по дисциплине

Контрольно-оценочные мероприятия СРС включают самостоятельное изучение материала, подготовку к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля,

выполнение и оформление внеаудиторных мероприятий текущего контроля и подготовку к мероприятиям промежуточного контроля.

Таблица 3

№ п/п	Вид самостоятельной работы студента по дисциплине модуля	Количество контрольно-оценочных мероприятий СРС	Объем контрольно-оценочных мероприятий СРС (час.)
1	Подготовка к лекциям		3,4
2	Самостоятельное изучение теоретического (лекционного) материала		17
3	Подготовка к практическим занятиям		34
4	Подготовка к контрольной работе	1	5,6
5	Выполнение домашней работы	1	10
6	Подготовка к зачету	1	4
Итого на СРС по дисциплине:			74

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий - 0,7		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки - семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Посещение лекций	8, 1-8	30
Домашняя работа	8, 14	70
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям - 0,4		
Промежуточная аттестация по лекциям - зачет.		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям - 0,6		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий - 0,3		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки - семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Выполнение заданий на практических занятиях	8, 9-17	70
Контрольная работа	8, 15	30
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям - 1,0		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям - не предусмотрено.		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям - 0		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы

Не предусмотрено.

3.3. Коэффициент значимости семестровых результатов освоения дисциплины

Порядковый номер семестра по учебному плану, в котором осваивается дисциплина	Коэффициент значимости результатов освоения дисциплины в семестре
Семестр 8	1

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Личностные качества	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2. Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)			
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания	
		Традиционная характеристика уровня	Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено Высокий (В)

2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

Задания по контрольно-оценочным мероприятиям в рамках текущей и промежуточной аттестации должны обеспечивать освоение результатов обучения (индикаторов) и предметного содержания дисциплины на соответствующем уровне.

5.1. Описание контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля по дисциплине модуля

5.1.1. Практические занятия

Номер занятия	Примерный перечень тем практических занятий
1	Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Тимбилдинг и его возможности для формирования команды. Общее видение и его значение для команды.
2	Основные функции команды. Основные признаки команды и группы. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды.
3	Типология ролей в команде. Диагностика собственной роли в команде. Определение собственной роли в команде.
4	Формирование эффективных команд. Тренинг командообразования. Его роль, возможные варианты проведения. Упражнения, направленные на формирование команды.
5	Инструменты управления командными взаимоотношениями. Формирование командного духа. Подготовка командных лидеров. Сущность и значение команды перемен. Комплектование команды перемен.
6	Конфликты в команде. Решение кейсов на определение проблемных мест в организационном процессе, с учетом реалий командной работы.

Примерные задания для выполнения на практических занятиях

На практических занятиях студенты проходят тренинги и тесты по командообразованию. Для эффективной работы на практических занятиях необходимо:

- выполнять все задания тренинга;
- быть вовлеченным в работу команды;
- внимательно отвечать на вопросы тестов;
- активно обсуждать результаты проделанной работы.

Примерные практические ситуации

«К теме «Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Тимбилдинг и его возможности для формирования команды. Общее видение и его значение для команды».

Тренинг психологических составляющих команды: сплоченность, лояльность, доверие.

Алгоритм проведения тренинга

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга:

- формирование благоприятного психологического климата в группе;
- нахождение сходств у участников группы для улучшения взаимодействия между ними;
- первоначальная диагностика психологической атмосферы в группе;
- осознание каждым участником своей роли, функций в группе;
- развитие умения работать в команде;
- сплочение группы.

Фазы тренинга:

- Вводная фаза

Цель фазы: Знакомство участников друг с другом, с ведущими, а также с целями тренинга, правилами работы в группе.

Название упражнений: «Смысл моего имени», «Правила группы»

Время: 5 минут.

Необходимые материалы: Карточки для имен, булавки, фломастеры, лист с правилами.

- Фаза контакта

Цель фазы: Установление благоприятного психологического климата в группе, разминка.

Название упражнений: «Веселый счет» («Поворот в прыжках»)

Время: 5-7 минут.

- Фаза лабилизации

Цель фазы: Формирование активного рабочего настроения, диагностика психологической атмосферы в группе.

Название упражнений: «Вавилонская башня», «Поиск сходства», «Построимся»

Время: 20-25 минут.

Необходимые материалы: Картинки с изображением животных, бланки для диагностики по количеству участников, ватман, фломастеры, карточки с индивидуальными заданиями.

- Фаза обучения

Цель фазы: Отработка и овладение навыками, ведущими к сплочению группы, развитию умения взаимодействовать в команде, нахождение общего между участниками.

Название упражнений: «Кто быстрее», «Паззлы», «Дом».

Время: 30 минут.

Необходимые материалы: Карточки с изображением животных, паззлы.

- Заключительная фаза

Цель фазы: Подведение итогов, снятие напряжения

Название упражнений: «Говорящие руки», «Круг», «Подарки группе»

Время: 10-15 минут.

Необходимые материалы: Карточки с изображением животных.

Общее время: 80 минут.

1. Упражнение «Смысл моего имени»

Цель: дать возможность участникам подчеркнуть свою индивидуальность.

Время: 5 минут.

Ресурсы: нарезанные листочки бумаги, фломастеры, булавки.

Ход упражнения: Ведущий предлагает познакомиться и совершить это следующим образом: всем участникам группы необходимо сделать визитные карточки со своим тренинговым именем. Каждый вправе взять себе любое имя, которым он хочет, чтобы его называли в группе: свое настоящее, игровое, имя литературного героя, имя-образ. Затем, когда визитки готовы, всем по очереди предлагается назвать свое имя, а потом рассказать историю его происхождения.

2. Упражнение «Правила группы»

Время: 2 минуты.

Ресурсы: ватман с уже написанными правилами.

- Проявлять активность.
- Слушать друг друга, не перебивая.
- Говорить только от своего лица.
- Если информация адресована кому-то конкретно, то обращаться напрямую к этому человеку, а не говорить о нем в третьем лице
- Не распространять и не обсуждать за пределами тренинга то, что происходит на занятиях
- Избегать критики при выполнении упражнений, если возникает потребность что -то покритиковать — дождаться обсуждения
- В случае нежелания выполнять какое -либо упражнение участник имеет право отказаться, не объясняя причину этого, но он должен публично заявить о своем отказе.

3. Упражнение «Веселый счет»

Цель: снятие внутреннего напряжения участников, сплочение группы путем совместного и одновременного выполнения упражнения.

Ход упражнения: Ведущий называет какое-либо число, не превышающее количество человек в группе. Названное количество участников встает. В выполнении упражнения необходимо добиться синхронности, участники не должны совещаться.

Психологический смысл упражнения: упражнение позволяет участникам почувствовать другого, понять его мысли с целью более эффективного выполнения задания.

Обсуждение: почему сначала не получалось выполнить задание? Что помогло в выполнении задания?

4. Упражнение «Поворот в прыжках»

Цель: активизация группы, сплочение.

Время: 2-3 минуты.

Описание упражнения: Участники рассредоточиваются в пространстве таким образом, чтобы расстояние между соседями составляло не менее полуметра, и встают лицом в одном направлении. Далее по условному сигналу ведущего все одновременно выполняют прыжок на месте. В прыжке можно повернуться в любую сторону на 90, 180, 240 или 360°. Каждый сам решает, куда и насколько ему повернуться, договариваться об этом нельзя. Каждый следующий прыжок производится по очередному сигналу из того положения, в которое участники приземлились ранее. Задача здесь - добиться того, чтобы после очередного прыжка все участники приземлились, повернувшись лицом в одну сторону. Фиксируется количество попыток, потребовавшихся для этого.

Психологический смысл упражнения: Подобное задание не удается успешно выполнить до тех пор, пока участники подходят к нему, не ориентируясь на действия соседей. А успешно спрогнозировать действия окружающих в данном случае можно только с опорой на восприятие и прогнозирование намерений других. Кроме того, игра служит хорошей разминкой, позволяет активизировать группу, снимает напряженность.

Обсуждение: Можно ли успешно выполнить это задание, действуя по принципу «каждый за себя? Очевидно, нет. Можно очень стараться, но ничего не получится, если не пытаться понять замыслы соседей и не передать им свой замысел. А как это сделать?

5. Упражнение «Вавилонская башня»

Время: 15 минут.

Ресурсы: цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Ход упражнения: Участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. Индивидуальные задания: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» - листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» - это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т.д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос.

Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут).

Психологический смысл упражнения: В ходе упражнения участники учатся координировать свои действия, взаимодействовать в команде. Развиваются навыки невербального общения.

Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось наиболее трудным? Успешно ли было взаимодействие в группах? Почему?

6. Упражнение «Поиск сходства»

Цель: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников.

Время: 20 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных, листы бумаги.

Ход упражнения: Каждая команда должна написать на листе черты сходства (первая команда) и черты различия (вторая команда) в своей группе.

Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество.

Психологический смысл упражнения: упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

Обсуждение: Постараться подвести участников к мысли, что, хотя они все такие разные, сходства между ними гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд.

7. Упражнение «Построимся»

Цель: обучение умению распределять роли в команде, сравнивать себя с другим участником по схожим признакам.

Время: 10 минут.

Ход упражнения: «Теперь мы посмотрим, насколько Ваши общие черты проявляются у каждого из вас в отдельности!». Задача участников - построиться в одну линию по росту. При этом нельзя разговаривать. Затем задание усложняется - им нужно построиться по дате и месяцу рождения, по длине волос, по отдаленности места проживания от колледжа, по цветам радуги в их одежде.

Психологический смысл упражнения: Участники лучше узнают друг друга, обучаются эффективному взаимодействию в команде.

Обсуждение: Трудно ли Вам было выполнять это упражнение? Почему? Какую роль Вы избрали для себя? Какая стратегия выполнения была наиболее эффективна?

8. Диагностика психологической атмосферы в группе

Участникам выдаются бланки для заполнения.

Здесь приведены противоположные по смыслу 10 пар слов, с помощью которых Вам предлагается описать психологическую атмосферу в Вашей группе. Поставьте знак ? (звездочка) ближе к тому признаку в каждой паре, который, по Вашему мнению, более выражен в Вашей группе.

1 2 3 4 5 6 7 8

- Дружелюбие - Враждебность
- Согласие - Несогласие

- Удовлетворенность - Неудовлетворенность
- Продуктивность - Непродуктивность
- Теплота - Холодность
- Сотрудничество - Несогласованность
- Взаимная поддержка - Недоброжелательность
- Увлеченность - Равнодушие
- Занимательность - Скука
- Успешность - Безуспешность

9. Упражнение «Паззлы»

Цель: формирование команды, обучение умению распределения ролей в группе.

Время: 10-15 минут.

Ресурсы: карточки с изображениями животных, маленькие головоломки «пазлы».

Ход упражнения: участники делятся на команды. Каждая команда получает головоломку.

Задача - собрать ее как можно быстрее.

Психологический смысл упражнения: участники в игровой форме учатся эффективному взаимодействию в команде, учатся распределять роли, к улучшению качества работы, при этом важно, что объединены общей целью.

Обсуждение: Сложно ли было выполнять это упражнение в команде? Почему? Что нужно для того, чтобы более эффективно работать в команде?

10. Упражнение «Кто быстрее?»

Цель: сплочение коллектива.

Время: 10 минут.

Ход упражнения: Группа должна быстро, без слов, построить, используя всех игроков команды, следующие фигуры:

- квадрат;
- треугольник;
- ромб;
- букву;
- птичий косяк.

Психологический смысл упражнения: координация совместных действий, распределение ролей в группе.

Обсуждение: Трудно было выполнять задание? Что помогло при его выполнении?

11. Упражнение «Дом»

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.

Время: 15 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных.

Ход упражнения: участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме - дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами! Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом! Постройте свой дом! Можно общаться между собой».

Психологический смысл упражнения: Участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению.

Обсуждение: Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным!

12. Упражнение «Говорящие руки»

Цель: эмоционально-психологическое сближение участников.

Время: 5-7 минут.

Ход упражнения: Участники образуют два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Ведущий дает команды, которые участники выполняют молча в образовавшейся паре.

После этого по команде ведущего внешний круг двигается вправо на шаг.

Варианты инструкций образующимся парам:

- Поздороваться с помощью рук.
- Побороться руками.
- Помириться руками.
- Выразить поддержку с помощью рук.
- Пожалеть руками.
- Выразить радость.
- Пожелать удачи.
- Попрошаться руками.

Психологический смысл упражнения: происходит эмоционально-психологическое сближение участников за счет телесного контакта. Между ними улучшается взаимопонимание, развивается навык невербального общения.

Обсуждение: Что было легко, что сложно? Кому было сложно молча передавать информацию? Кому легко? Обращали ли внимание на информацию от партнера или больше думали, как передать информацию самим? Как Вы думаете, на что было направлено это упражнение?

13. Упражнение «Построение круга»

Время: 10 минут.

Описание упражнения: участники закрывают глаза и начинают хаотично перемещаться по помещению (можно при этом издавать гудение, как потревоженные пчелы; это позволяет избежать разговоров, создающих помехи в выполнении упражнения). По условному сигналу ведущего все останавливаются в тех положениях, где их застал сигнал, после чего пытаются встать в круг, не открывая глаз и не переговариваясь, можно только трогать друг друга руками. Когда все занимают свои места и останавливаются, ведущий подает повторный условный сигнал, по которому участники открывают глаза. Как правило, построить идеально ровный круг не удается.

Данное упражнение создает очень хорошие условия для наблюдения ведущего за стилями поведения участников. Кроме того, его можно использовать для экспрессдиагностики групповой сплоченности.

Психологический смысл упражнения: Упражнение направлено на развитие навыков координации совместных действий, сплочение группы. Кроме того, оно позволяет развивать навыки невербального общения и саморегуляции.

Обсуждение: Что дает эта игра? Почему идеальный круг не получался сразу? Нужно дать понять участникам, что в этом упражнении важна общая согласованность их действий.

14. Упражнение «Подарок»

Цель: положительное завершение тренинга, рефлексия.

Время: 3-5 минут.

Описание упражнения: Ведущий: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней - более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешное плавание аплодисментами!»

Психологический смысл упражнения: ритуал, позволяющий завершить тренинг красиво и на положительной эмоциональной ноте.

Обсуждение: «Наш тренинг подошел к завершению. Хочу спросить у Вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы?»

К теме «Основные функции команды. Основные признаки команды и группы. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды».

Командный тренинг развития интеллекта

Интеллектуальная задача «ФЕРМЕРЫ»

Упражнение потребует от участников полной включенности в работу, высокого уровня организованности совместной деятельности. Успешное выполнение задания зависит и от интеллектуального потенциала участников, их умения анализировать и систематизировать информацию, а также способности удерживать в памяти большое количество фактов. Данное упражнение рекомендуется проводить в хорошо разогретых группах, для которых характерны групповая сплоченность и умение слушать.

Для проведения игры ведущему необходимо заранее подготовить набор карточек, на которых будет размещена следующая информация:

- Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.
- Драматург разводит белых крыс.
- Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.
- Только один дом находится на востоке.
- Соседом поэта является владелец автобуса.
- Каждый дачник живет в своем типе дома.
- У соседа поэта — шимпанзе.
- Хозяин собаки живет в вишневом саду.
- Прозаик живет по соседству с хатой.
- Одно из заданий группе: определить, кто является водителем грузовика.
- Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.
- Поэт живет в избе.
- Журналист выращивает персики.
- Лимузин стоит во дворе ранчо.
- Каждый дачник разводит свой вид живности.
- Критик живет рядом с прозаиком.
- Мотоцикл принадлежит живущему в избе дачнику.
- Одно из заданий группы: решить, кто выращивает яблоки.
- Владелец кошки живет по соседству с дачником, выращивающим грецкие орехи, причем восточнее его.
- Вашей группе дано менее трех заданий.
- Кости собаке приносят к воротам избы. Только один дом в поселке находится на западе.
- Каждый дачник пользуется своим видом транспорта.
- Веселые крысы гуляют по двору ранчо.
- Изба занимает самую северную позицию в поселке.
- Каждый дачник выращивает свой вид деревьев.
- Ранчо стоит рядом с коттеджем.
- Критик ездит на спортивном автомобиле.
- Прозаик разводит голубей.
- Только прозаик живет западнее поселка.

Сначала ведущий зачитывает группе инструкцию и только после этого раздает карточки, по одной или по несколько каждому участнику. На выполнение задания отводится 20 минут.

Инструкция: «Сейчас я раздам вам карточки, которые вы не должны никому показывать. Произносить текст, который написан на карточках, можно. По моей команде вы начнете работу. Что нужно сделать, вы поймете, когда обменяетесь имеющейся у вас информацией. Особое внимание хочу обратить на правила работы: вы не можете обращаться с вопросами к ведущему, нельзя показывать свои карточки, также нельзя что-либо записывать. Когда вы найдете правильное решение, будьте внимательны — ответ должен быть полным, но в то же время содержать только необходимую информацию. В противном случае я попрошу вас продолжить работу, не уточняя, почему ответ не принят».

Как видно из карточек, игрокам нужно ответить на два вопроса: кто выращивает яблоки и кто водит грузовик. Чтобы правильно решить задачу, участникам сначала нужно четко

определить, на какие вопросы необходимо ответить, а после этого структурировать имеющуюся у них информацию следующим образом:

прозаик	бунгало	голуби	орехи	грузовик
критик	хата	кошка	слива	спортивный автомобиль
поэт	изба	собака	вишня	мотоцикл
журналист	коттедж	шимпанзе	персики	автобус
драматург	ранчо	крысы	яблоки	лимузин

Сложность заключается в том, что участники не могут ничего записывать, поэтому им нужно держать большое количество фактов в памяти. Справиться с этой задачей можно при условии, что все участники вовлечены в процесс и работа организована правильно. Правильный ответ, который должны найти участники:

- грузовик водит прозаик;
- яблоки выращивает драматург.

Если группа не справляется с заданием, а необходимо закончить данное упражнение на позитивной ноте, ведущий в качестве подсказки может на несколько секунд предъявить участникам таблицу-классификатор (см. выше).

Последний этап упражнения — обсуждение достигнутых результатов и того, за счет чего они были достигнуты.

Участники делятся своими переживаниями в процессе игры и пытаются ответить на вопрос: как нужно было организовать командную работу для быстрого и верного решения задачи?

Примечание: для командной работы могут быть предложены другие варианты задач, например, загадка Эйнштейна, загадка Джованни и т.п.

К теме «Типология ролей в команде. Диагностика собственной роли в команде. Определение собственной роли в команде».

Диагностика распределения ролей в студенческой группе

Инструментарий: Тест Белбина

В каждом из семи разделов данного вопросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

Вопросы

Раздел 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

- Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- Генерация идей — моё врожденное достоинство.
- Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
- Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в

конечном счете полезные результаты.

- Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.

- Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Раздел 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

- Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.

- Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.

- Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

- Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.

- Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

- Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

- Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

- Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Раздел 3. Участие в совместном проекте:

- Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

- Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

- Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

- Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

- Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

- Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

- Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.

- На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Раздел 4. Особенности моего стиля работы в команде:

- Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

- Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

- Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

- Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

- Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

- Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

- Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

- Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Раздел 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

- Мне нравится находить практические решения проблем.

- Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

- Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

- Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

- Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

- Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

- Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Раздел 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Раздел 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

- Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

- Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
- Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Конец вопросника

Убедитесь, что в каждом разделе вопросника Вы распределили именно 10 баллов, и сумма всех проставленных баллов равна 70.

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА БАЛЛОВ

Раздел	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите в эту таблицу результаты из таблицы баллов, строго по столбцам и строкам. Затем *суммируйте баллы в каждом столбце* для получения общей оценки командной роли.

Раздел	Номер вопроса												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	Ф	М	Р	О	К	Д
I	g	d	f	c	a	h	b	e					
II	a	b	e	g	c	d	f	h					
III	h	a	c	d	f	g	e	b					
IV	d	h	b	e	g	c	a	f					
V	b	f	d	h	e	a	c	g					
VI	f	c	g	a	h	e	b	d					
VII	e	g	a	f	d	b	h	c					
Итого:	S=	S=	S=	S=	S=	S=	S=	S=					

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Два самых низких балла по командной роли выявляют Ваши возможные «слабые места».

После подведения итогов индивидуального распределения ролей проводится статистическая процедура оценки ролевого распределения в студенческой группе.

К теме «Формирование эффективных команд. Тренинг командообразования. Его роль, возможные варианты проведения. Упражнения, направленные на формирование команды».

Оценка эффективности команды

Инструментарий: Тест Вудкока

Инструкция:

1. Проработайте утверждения анкеты по порядку номеров и поставьте "птичку" возле соответствующего утверждения в том случае, если Вы считаете, что это утверждение по отношению к Вашей команде вполне соответствует действительности. Если Вы считаете, что утверждение не вполне соответствует действительности, не ставьте "птички".

2. Не тратьте много времени, обдумывая каждое утверждение; достаточно нескольких секунд.

3. Помните, что результаты будут иметь практическую ценность, только если Вы искренне сделаете отметки.

Вопросник Вудкока (84 пункта)

- 1) Наша команда испытывает недостаток в лидере.
- 2) Кажется, что решения по отношению к нам являются принудительными.
- 3) Людей не поощряют высказываться откровенно.
- 4) В трудной ситуации каждый борется за свои интересы.
- 5) Межличностное общение нуждается в улучшении.
- 6) Решения принимаются на несоответствующем уровне иерархии.
- 7) Некоторые менеджеры не искренни сами с собой.
- 8) Мы редко подвергаем сомнению основное содержание или пользу наших совещаний.
- 9) Возможности для развития недостаточны.
- 10) Мы часто ссоримся с другими подразделениями.
- 11) Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере.
- 12) Ясно, что организация ожидает от нашей команды.
- 13) Принятый порядок редко подвергается сомнению.
- 14) В действительности никому не ясно, куда мы движемся.
- 15) Люди не говорят, что они думают в действительности.
- 16) Люди придерживаются позиции "Моя хата с краю".
- 17) Конфликт в команде носит деструктивный характер.
- 18) Решения основываются на неадекватной информации.
- 19) Некоторые менеджеры не пользуются доверием.
- 20) Мы не учимся на чужих ошибках.
- 21) Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться.
- 22) Отношения с другими группами являются прохладными.
- 23) Мы не обдумываем наше положение внутри организации в должной мере.
- 24) Наша команда проявляет чувствительность к политической обстановке.
- 25) Мы часто обнаруживаем, что нам не хватает нужной квалификации.
- 26) Мы все очень заняты, но кажется, везде не успеваем.
- 27) Спорные вопросы "прячутся под ковер".
- 28) Если бы люди имели больше желания признавать свои ошибки, это помогло бы в нашей работе.
- 29) В команде имеют место недоверие и враждебность.
- 30) Люди не допускаются к принятию решений.
- 31) Мало лояльности в команде.
- 32) Мнения извне не приветствуются.
- 33) Следовало бы иметь большую ротацию работ.
- 34) Мы редко работаем эффективно с другими командами.
- 35) Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами или подразделениями.
- 36) Способность работать в команде является критерием отбора при поступлении в эту организацию.
- 37) Никто не налаживает необходимых связей с другими группами.
- 38) Мы не тратим столько времени, сколько требуется, на планирование будущего.
- 39) Деликатных вопросов избегают.
- 40) Случаются удары ножом в спину.
- 41) В действительности мы не работаем вместе.
- 42) Решения принимают случайные люди.
- 43) Менеджеры слабы и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения.
- 44) Я не получаю достаточной обратной связи.
- 45) Развиваются несоответствующие виды умений.
- 46) Помощь из других частей организации не придет.
- 47) Существует сильное непонимание между нашей командой и другими командами,

которые оказывают давление на нас.

- 48) В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде.
- 49) Мы не уделяем достаточного внимания межличностным взаимоотношениям.
- 50) Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ожидают.
- 51) Честность не является характерной чертой нашей команды.
- 52) Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег.
- 53) Квалификация и информация распределены неравномерно.
- 54) В команде есть сильные личности, которые идут своим собственным путем.
- 55) Проявление чувства собственного достоинства не одобряется.
- 56) Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы.
- 57) Менеджеры не принимают всерьез личное развитие.
- 58) В других частях организации нас не понимают.
- 59) Нам не удается донести наше сообщение до внешнего мира.
- 60) Члены команды имеют хорошие связи с другими сотрудниками в организации.
- 61) Часто мы принимаем решения слишком поспешно.
- 62) Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего с тем, что существует в команде.
- 63) Слишком много секретов.
- 64) Конфликтов избегают.
- 65) Разногласия разлагают.
- 66) Приверженность к осуществлению решений низка.
- 67) Наши менеджеры полагают, что более строгий надзор улучшает результаты.
- 68) Слишком много запретов в нашей команде.
- 69) Очевидно, что в другом подразделении имеются лучшие возможности.
- 70) Мы тратим много энергии на защиту наших границ.
- 71) Члены команды не понимают, чего от них ожидают.
- 72) Культура организации поощряет слаженную работу в команде.
- 73) Мы не уделяем достаточного внимания новым идеям.
- 74) Приоритеты не ясны.
- 75) Люди не вовлекаются в достаточной мере в процесс принятия решений.
- 76) Слишком много взаимных обвинений и упреков.
- 77) Не всегда выслушивают до конца.
- 78) Мы не используем в полном объеме квалификацию, которой обладаем.
- 79) Менеджеры полагают, что люди по своей сути ленивы.
- 80) Мы тратим много времени на то, чтобы делать, и не уделяем достаточно времени тому, чтобы думать.
- 81) Не поощряется стремление личности к росту.
- 82) Мы не стараемся понять точку зрения других команд.
- 83) Нам не удается выслушивать наших клиентов.
- 84) Команда работает в соответствии с целями организации.

Поля для ответов анкеты. Следуйте инструкциям, данным в начале анкеты.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Итого												

Подсчет очков. Подсчитайте число сделанных Вами отметок в каждом столбце. Это Ваш

счет для:

A		Сбалансированные роли
B		Ясные стремления и согласованные цели
C		Открытость и конфронтация
D		Поддержка и доверие
E		Сотрудничество и конфликт
F		Разумные процедуры
G		Приемлемое лидерство
H		Регулярный обзор деятельности
I		Индивидуальное развитие
J		Приемлемые внутригрупповые отношения
K		Хорошее общение
L		Организационная поддержка

После проведения диагностики проводится групповое обсуждение результатов с учетом пунктов, набравших наибольшее количество очков

К теме «Инструменты управления командными взаимоотношениями. Формирование командного духа. Подготовка командных лидеров. Сущность и значение команды перемен. Комплектование команды перемен».

Исследование ролей в творческой группе (по Ярошевскому)

В творческой группе выделяют три роли, активно проявляющиеся в ситуации творческого взаимодействия.

Это - Генератор идей, Критик, Эрудит.

Ярошевский предложил методику выявления данных ролевых типов в творческом коллективе

Анкета

Инструкция: Прочитайте представленные ниже утверждения и выразите свое мнение, выбирая вариант ответа.

Шкала А.

- 1) Каждая новая творческая тема связана с большим числом возникающих у меня новых идей.
а) ДА б) НЕТ
- 2) В своем коллективе чаще всего новые идеи предлагаю я.
а) ДА б) НЕТ
- 3) Мои идеи всегда понятны окружающим.
а) ДА б) НЕТ
- 4) Ряд моих идей воспринимаются окружающими лишь после многократного их предъявления.
а) ДА б) НЕТ
- 5) Иногда я бываю так поглощён какой-то творческой идеей, что, вероятно, произвожу странное впечатление на окружающих.
а) ДА б) НЕТ
- 6) Я сам хороший критик собственных идей.
а) ДА б) НЕТ
- 7) Я не испытываю трудности и не чувствую неудовольствие, когда вынужден переключать свои мысли на другой предмет.
а) ДА б) НЕТ

8) Я считаю, что идея хороша лишь в том случае, когда с самого начала очевидна возможность ее использования.

а) ДА б) НЕТ

9) Я против сумасшедших идей в науке.

а) ДА б) НЕТ

10) Я не люблю фантазировать.

а) ДА б) НЕТ

Шкала Б.

1) Мне сразу бросаются в глаза слабые места работы.

а) ДА б) НЕТ

2) В коллективе многие признают мои способности критически оценивать работу. а)

ДА б) НЕТ

3) Я часто убеждаюсь, что новые идеи, которые возникают у меня, на поверку оказываются далеко не новыми.

а) ДА б) НЕТ

4) Я больше чем другие, вижу, что в моем коллективе есть люди, которым не стоит заниматься творческой работой.

а) ДА б) НЕТ

5) Следует выдвигать только принципиально новые идеи.

а) ДА б) НЕТ

б) Я могу не заметить какие-то недостатки в работе, если меня восхищает в ней какая-то идея.

а) ДА б) НЕТ

7) Я не люблю и не умею давать оценку чужой-нибудь работе.

а) ДА б) НЕТ

8) Частые дискуссии только мешают установить истину.

а) ДА б) НЕТ

9) Я бы с большим удовольствием разработал какой-нибудь вопрос сам, чем писать критику.

а) ДА б) НЕТ

10) Заниматься доработкой сырых идей не доставляет мне никакого удовольствия.

а) ДА б) НЕТ

Шкала В.

1) Больше меня привлекает та часть работы, которая связана с использованием литературных источников.

а) ДА б) НЕТ

2) Лучше не пожалеть времени и искать материал для решения проблемы в литературе, чем решать проблему самому.

а) ДА б) НЕТ

3) Я очень люблю слова и термины.

а) ДА б) НЕТ

4) Я не представляю исследователя, основательно не знакомого с литературой по своему предмету.

а) ДА б) НЕТ

5) Нужно особое умение и интуиция, чтобы найти необходимую информацию в потоке литературы.

а) ДА б) НЕТ

б) Избыточная научная информация подавляет мою инициативу.

а) ДА б) НЕТ

7) Я читаю достаточно много новой литературы, не имеющей непосредственного отношения к проблемам которыми я занимаюсь.

а) ДА б) НЕТ

8) Я не люблю делать литературные обзоры.

а) ДА б) НЕТ

9) Я не люблю тратить рабочее время, чтобы консультировать своих сотрудников.

а) ДА б) НЕТ

10) В научном плане, я не чаще чем другие сотрудники, информирую коллег.

а) ДА б) НЕТ

Интерпретация творческих ролей.

Генератор идей - автор многих интеллектуальных начинаний, создающий до этого не известные или ранее не воспринимаемые знания. Генерирование нового он склонен рассматривать как основную свою функцию в коллективе. Увлекающийся новыми, кажущимися порой фантастическими идеями, испытывающий потребность в критике со стороны. Своеобразная отрешенность, погруженность в проблему, которой занимается, создает порой для него затруднения в межличностных отношениях, в контактах с окружающими.

Критик - строгий в оценках, проявляющий повышенную требовательность к качеству творческой работы, новизне идей, чистоте эксперимента, логичности выводов, точности определений, надежности результатов. В коллективе ориентирован в основном на оценочную деятельность, которая определяется им как основная функция. Это судья в коллективе. Его нельзя назвать беспристрастным, так как он заинтересован в реализации той работы, которую ведет коллектив.

Эрудит - наиболее разносторонний, образованный работник, к которому постоянно и часто обращаются за информацией. Такой работник обладает наибольшей интуицией и умением в работе с литературными источниками, в поисках с необходимой информации. Свободно и лучше других ориентируется в информационном поле по обсуждаемым проблемам, постоянно стремится к расширению своих знаний и словаря.

Ключ к тесту: считать совпадения с ключом.

Шкала А: Генератор идей а)

1;2;3;4;5 б) 6;7;8;9;10 Шкала Б:

Критик а) 1;2;3;4;5 б) 6;7;8;9;10

Шкала В: Эрудит а) 1;2;3;4;5 б)

6;7;8;9;10

После подведения итогов индивидуального распределения ролей проводится статистическая процедура оценки ролевого распределения в студенческой группе.

К теме «Конфликты в команде. Решение кейсов на определение проблемных мест в организационном процессе, с учетом реалий командной работы»

Тренинг развития коммуникативных навыков

1. Введение правил работы на тренинге

Группа делится на 3 мини группы.

Мини группы должны сформулировать правила работы всех участников на данном тренинге.

5 мин. на работы в мини группах.

Мини группы объединяются в большую группу для выработки единых правил работы на тренинге (должны прийти к единому мнению).

Вбросить в группу правило «активности».

7 мин. - работа в большой группе.

Вопросы:

1) Какие эмоции возникали в процессе работы? Как вы чувствуете себя после этого упражнения?

2) Что помогало, и что мешало сформулировать правила, прийти к единому мнению?

3) Чему вы научились в результате этого упражнения?

Общее время: 15 мин.

2. Задание «Узнаем друг друга лучше!»

Цели:

- продолжить знакомство участников друг с другом;
- помочь снять напряжение;
- мотивировать участников к совместной работе.

Инструментарий:

- листы бумаги;
- ручки или карандаши для участников.

Проведение игры

Тренер просит участников объединиться в пары и взять друг у друга интервью, задавая вопросы о том, что интервьюируемому особенно интересно, что нравится, может быть, о его самых больших достижениях, хобби и т.п.

Время на интервью — 5 минут (по 2,5 минуты на каждого участника в паре).

После окончания интервью каждый человек из пары представляет своего партнера (рассказывает о нем) всей группе по следующей формуле:

«Все знают, что Андрей..., но никто не знает, что он...» По 5 фактов.

Общее время: 20 минут.

3. Задание «Узнай рисунок (хорошо ли вы знаете друг друга?)»

Цели:

- помочь участникам глубже узнать друг друга;
- создать мотивацию к совместной работе.

Инструментарий: флипчарт; малярный скотч; маркеры; листы бумаги;

Проведение игры

Тренер задает участникам вопрос: «Долго ли вы учитесь (работаете) вместе и хорошо ли знаете друг друга?»

После ответов участников дается следующая инструкция: «Нарисуйте, пожалуйста, за 5 минут свой портрет в этой команде, как вы себя в ней видите, чтобы сказать: «Вот это я». Рисунки подписывать не надо».

После завершения работы тренер собирает рисунки в общую пачку. Затем он достает каждый рисунок из пачки, прикрепляет к доске или к флипчарту (можно перед этим пустить рисунок по кругу, чтобы все рассмотрели его поближе) и проводит его обсуждение с группой по следующим вопросам:

- Каков этот человек?
- Кто это может быть?

Участники угадывают автора рисунка.

После того как группа узнала, кто был автором рисунка, тренер просит его рассказать о себе что-либо дополнительно (по желанию участника).

Таким образом, по очереди обсуждаются рисунки всех участников группы.

Общее время: 35 минут.

4. Упражнение «Цепочки»

Цели:

- мотивировать участников к совместной работе;
- помочь снять напряжение;
- дать каждому почувствовать ответственность перед другими членами команды;
- вызвать доверие друг к другу;
- работать над сплочением команды.

Проведение игры

Игра проводится в несколько этапов.

1. Тренер просит участников объединиться в пары и встать в затылок друг другу.

Затем дается следующее задание: «Участник, стоящий сзади, будет управлять

движением переднего игрока (можно и словесно). Стоящий впереди закрывает глаза,

пытаясь в соответствии с командами партнера ходить по комнате в течение 2-х минут. Тем п движения (медленно, быстрее, еще быстрее) меняется по команде тренера. Задача заключается

в том, чтобы не столкнуться с другими движущимися парами». Через 2 минуты участники в парах меняются ролями и еще 2 минуты продолжают движение в другом порядке.

2. Участники объединяются в тройки. Им дается то же самое задание, только теперь при движении глаза закрывают двое первых, так что остаются открытыми глаза лишь у третьего участника, который и управляет движением.

Время выполнения задания — 6 минут (по 2 минуты на то, чтобы каждый участник побывал в роли управляющего движением).

3. Группа выбирает трех лидеров для выполнения третьего этапа.

Вся группа выстраивается в колонну друг за другом. Только у первого участника глаза открыты, все остальные закрывают их. Задачей первого участника будет провести всю колонну на какое-то определенное расстояние или, как в первых двух этапах, водить колонну сначала медленно, а затем быстрее и еще быстрее.

После выполнения упражнения проводится групповое обсуждение с участниками. Время обсуждения — 10 минут.

Вопросы для обсуждения:

Что при выполнении упражнения было легче всего?

Что при выполнении упражнения было труднее всего?

Как вы себя чувствовали в роли ведущего и в роли ведомого?

Какая роль была труднее и почему?

Что было самое легкое?

Чувствовали ли вы доверие к другим членам команды, когда были в роли ведомого?

Итоговое время: 30 минут.

Примечание: Задания и упражнения тренинга развития коммуникативных навыков могут быть разными и подбираются тренером с учетом особенностей участников группы.

5.1.2. Контрольная работа

Тема контрольной работы

Проверка знаний и умений по результатам изучения дисциплины (или ее отдельных тем).

Формируемые результаты обучения:

Знания:

- организация производства экспертиз в экспертных учреждениях и методики командообразования.

Умения:

- организация работы малых групп в процессе решения конкретных профессиональных задач.

Примерные задания в составе контрольной работы

№ п/п	Задание
1.	Команда - это А) небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели Б) небольшая группа людей, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия

	С) небольшая группа людей, объединенных религией
2.	Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд А) специалисты по решению задач Б) специалисты по выходу из ситуации В) члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя Д) члены команды, играющие двойную роль
3.	Активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата А) члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку Б) члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя С) специалисты по решению задач
4.	Согласно классификации Белбина, заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан А) возмутители спокойствия Б) доводящие до конца В) действующие
5.	Автором теории черт, согласно которой лидером может быть не любой человек, а только тот, кто обладает определенным набором личностных свойств, является А) Р. Стогдил Б) К. Левин В) Р. Дафт Г) М. Белбин
6.	В состав базовых признаков реальной команды входит А) совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям Б) использование определенных общих подходов к работе В) отсутствие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков Г) большое число ее членов
7.	К комплементарным функциям лидера команды относится А) умение обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично Б) забота о том, чтобы в команде присутствовали все роли В) умение уступать свою роль другим членам команды
8.	К этапам развития команды относится А) формирование Б) смятение В) изумление Г) нормирование Д) выполнение работы
9.	Цели и задачи, стоящие перед командой А) могут быть достигнуты отдельными ее членами Б) не могут быть достигнуты отдельными ее членами В) могут быть достигнуты отдельными ее членами через промежуток времени
10.	Командная работа может оказаться неприемлемой А) в случаях, когда отсутствует лидер Б) в случаях, когда в команде меньше пяти человек В) в случаях, когда требуется найти быстрое решение Г) в случаях, когда присутствует несколько мыслителей
11.	Командному духу мешает зародиться А) монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций

	<p>Б) наличие двух и более лидеров</p> <p>В) заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе</p> <p>Г) большое количество участников команды</p>
12.	<p>Организация - это</p> <p>А) структура, появившаяся в результате мозгового штурма</p> <p>Б) многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения</p> <p>В) структура, которая возникла в результате объединения людей</p> <p>Г) однородная структура без уровней руководства и подчинения</p>
13.	<p>Связь всех уровней управления позволяют обеспечить каналы коммуникации</p> <p>А) вертикальные каналы коммуникации</p> <p>Б) горизонтальные каналы коммуникации</p> <p>В) восходящие организационные коммуникации</p> <p>Г) нисходящие организационные коммуникации</p>
14.	<p>Отчеты о работе, докладные записки и т.п. - это</p> <p>А) вертикальные каналы коммуникации</p> <p>Б) горизонтальные каналы коммуникации</p> <p>В) восходящие организационные коммуникации</p> <p>Г) нисходящие организационные коммуникации</p>
15.	<p>Поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне - это</p> <p>А) вертикальные каналы коммуникации</p> <p>Б) горизонтальные каналы коммуникации</p> <p>В) восходящие организационные коммуникации</p> <p>Г) нисходящие организационные коммуникации</p>
16.	<p>Поток информации от подчиненных к руководству</p> <p>А) вертикальные каналы коммуникации</p> <p>Б) горизонтальные каналы коммуникации</p> <p>В) восходящие организационные коммуникации</p> <p>Г) нисходящие организационные коммуникации</p>
17.	<p>Оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. - это</p> <p>А) вертикальные каналы коммуникации</p> <p>Б) горизонтальные каналы коммуникации</p> <p>В) восходящие организационные коммуникации</p> <p>Г) нисходящие организационные коммуникации</p>
18.	<p>Когда зарождается командный стиль работы в организации, активизируется</p> <p>А) вертикальные каналы коммуникации</p> <p>Б) горизонтальные каналы коммуникации</p> <p>В) восходящие организационные коммуникации</p> <p>Г) нисходящие организационные коммуникации</p>
19.	<p>Структура организации может сочетать в себе рабочие группы, организованные</p> <p>А) по функциональному принципу</p> <p>Б) по направлениям работ</p> <p>В) в отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты</p> <p>Г) в отдельные команды, не отвечающие за ответственные и инновационные проекты</p>
20.	<p>Конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека называются</p> <p>А) внутриличностные конфликты</p> <p>Б) межличностные конфликты</p> <p>В) конфликты между личностью и группой</p> <p>Г) межгрупповые конфликты</p>
21.	<p>Конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других</p>

	<p>потребностей называются</p> <p>А) внутриличностные конфликты</p> <p>Б) межличностные конфликты</p> <p>В) конфликты между личностью и группой</p> <p>Г) межгрупповые конфликты</p>
22.	<p>В конфликте восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов - это</p> <p>А) объективная сторона конфликта</p> <p>Б) субъективная сторона конфликта</p> <p>В) реальная сторона конфликта</p>
23.	<p>Если есть только субъективная составляющая, а объективная отсутствует, то конфликт считается</p> <p>А) полным</p> <p>Б) мнимым</p> <p>В) потенциальным</p>
24.	<p>Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют</p> <p>А) полным</p> <p>Б) мнимым</p> <p>В) потенциальным</p>
25.	<p>Деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения - основной путь разрешения конфликта</p> <p>А) полного</p> <p>Б) мнимого</p> <p>С) потенциального</p>
26.	<p>При анализе системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью, важно учитывать</p> <p>А) отношения лидера группы к совместной деятельности - прежде всего к её мотивам и целям</p> <p>Б) межличностные отношения, возникающие между членами группы в результате согласования совместной деятельности</p> <p>В) межличностные отношения, непосредственно с совместной деятельностью не связанные</p> <p>Г) отношения каждого члена группы к совместной деятельности - прежде всего к её мотивам и целям</p>
27.	<p>Социум оценивает значимость группы по</p> <p>А) действиям лидера группы</p> <p>Б) планам работы группы</p> <p>В) действиям каждого члена группы</p> <p>Г) результату совместной деятельности</p>
28.	<p>Если конфликт отличается скачкообразными, радикальными изменениями ситуации, то это конфликт</p> <p>А) лавинообразный</p> <p>Б) игровой</p> <p>В) взрывной</p> <p>Г) волнообразный</p>

Ключ (ответы)

№ п/п	Задание	Ответ
1.	Команда - это	А) небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели

2.	Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд	А) специалисты по решению задач В) члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя Д) члены команды, играющие двойную роль
3.	Активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата	Б) члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя
4.	Согласно классификации Белбина, заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан	Б) доводящие до конца
5.	Автором теории черт, согласно которой лидером может быть не любой человек, а только тот, кто обладает определенным набором личностных свойств, является	Б) К. Левин
6.	В состав базовых признаков реальной команды входит	А) совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям
7.	К комплементарным функциям лидера команды относится	Б) забота о том, чтобы в команде присутствовали все роли
8.	К этапам развития команды относится	А) формирование
9.	Цели и задачи, стоящие перед командой	Б) не могут быть достигнуты отдельными ее членами
10.	Командная работа может оказаться неприемлемой	В) в случаях, когда требуется найти быстрое решение
11.	Командному духу мешает зародиться	А) монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций
12.	Организация - это	Б) многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения
13.	Связь всех уровней управления позволяют обеспечить каналы коммуникации	А) вертикальные каналы коммуникации
14.	Отчеты о работе, докладные записки и т.п. - это	В) восходящие организационные коммуникации
15.	Поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне - это	Б) горизонтальные каналы коммуникации
16.	Поток информации от подчиненных к руководству	В) восходящие организационные коммуникации
17.	Оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. - это	Г) нисходящие организационные коммуникации
18.	Когда зарождается командный стиль работы в организации, активизируется	В) восходящие организационные коммуникации
19.	Структура организации может сочетать в себе рабочие группы, организованные	В) в отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты
20.	Конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в	Б) межличностные конфликты

	результате действий другого человека называются	
21.	Конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей называются	А) внутриличностные конфликты
22.	В конфликте восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов - это	Б) субъективная сторона конфликта
23.	Если есть только субъективная составляющая, а объективная отсутствует, то конфликт считается	Б) мнимым
24.	Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют	В) потенциальным
25.	Деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения - основной путь разрешения конфликта	Б) мнимого
26.	При анализе системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью, важно учитывать	Б) межличностные отношения, возникающие между членами группы в результате согласования совместной деятельности
27.	Социум оценивает значимость группы по	Г) результату совместной деятельности
28.	Если конфликт отличается скачкообразными, радикальными изменениями ситуации, то это конфликт	В) взрывной

5.1.3. Домашняя работа

Домашняя работа

Тема: сделать письменную работу по одной из предложенных тем.

Формируемые результаты обучения:

Знания:

- организация производства экспертиз в экспертных учреждениях и методики командообразования.

Умения:

- организация работы малых групп в процессе решения конкретных профессиональных задач.

Практический опыт, владение:

- опыт применения организационных политик, процедур и правил, регулирующих внутренние отношения в организациях различного типа.

Примерные задания

Примерный перечень тем домашних работ

- Командообразование.
 - Организационные возможности коллектива. Соппротивление переменам и рабочая группа. Факторы сплоченности рабочих групп. Задачи руководства в использовании рабочих групп.

- Работа в команде. Понятие команды. Общая модель формирования команды. Процесс формирования команды. Типология команд. Кружки качества.

- Мотивация. Мотивы. Потребности и их удовлетворение. Ценности и эмоции. Иерархия потребностей. Индивидуальные отличия в удовлетворении потребностей. Потребности в достижении. Конфликт потребностей.

- Удовлетворенность трудом. Негативные формы разочарования. Механизм снижения

разочарования.

- Самомотивация и мотивация руководителем. Организационное отчуждение.

Операциональное определение доверия. Теория ожидания. Гигиенические факторы.

- Практические методы мотивации работников. Сопротивление изменениям.

Для выполнения домашней работы необходимо:

- Определить цель и задачи работы
- Предоставить перечень источников информации по теме домашней работы;
- Провести теоретический анализ темы работы
- Привести практическую часть (или представить примеры) в соответствии с темой

работы.

- Сделать заключение по теме и достижению цели работы.
- Оформить работу и сдать преподавателю
- В случае необходимости внести изменения в соответствии с замечаниями

преподавателя.

5.2. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.2.1. Экзамен в форме независимого тестового контроля

НТК по дисциплине модуля не проводится.

5.2.2. Зачет в традиционной форме (устные ответы на вопросы к зачету)

Формируемые результаты обучения:

Знания:

- организация производства экспертиз в экспертных учреждениях и методики командообразования.

Умения:

- организация работы малых групп в процессе решения конкретных профессиональных задач.

Перечень примерных вопросов для зачета

1. Понятия "команда" и "командообразование"
2. Понятия "команда" и "группа": сходства и отличия.
3. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
4. Основные признаки и функции команды.
5. Ролевая структура команды.
6. "Колесо команды" Марджерисона - МакКенна.
7. Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
8. Основные положения модели Майерс - Бриггс.
9. Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина
10. Виды команд.
11. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
12. Технология создания команды.
13. Управление взаимоотношениями в команде.
14. Особенности работы в команде.
15. Специфика типологического подхода к формированию сбалансированных команд.
16. Особенности создания команды руководителей.
17. Особенности принятия коллективного решения в команде.
18. Этапы развития команд в организации.
19. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
20. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
21. Тимбилдинг как способ формирования команды.

**Виды и краткая характеристика контрольно-оценочных мероприятий для оценивания
достижения результатов обучения с использованием индикаторов**

1. Виды контрольно-оценочных мероприятий:

1.1. Виды аудиторных мероприятий текущего контроля:

1. Контрольная работа в разных формах (тестирование, диктант, решение задач и др.);
2. Лабораторная работа;
3. Коллоквиум;
4. Практическая работа в разных формах (анализ ситуаций, деловая и/или ролевая игра, тренинг, дискуссии, дебаты, диспуты, круглый стол и др.);
5. Семинар (научно-практический, научно-исследовательский, семинар-конференция и др.);
6. Собеседование/устный опрос;
7. Электронный практикум, презентация, виртуальная лабораторная работа; видеоконференция и др.

1.2. Виды внеаудиторных мероприятий текущего контроля:

1. Контрольная работа в разных формах (тестирование, диктант, решение задач и др.);
2. Лабораторная работа;
3. Коллоквиум;
4. Практическая работа в разных формах (анализ ситуаций, деловая и/или ролевая игра, тренинг, дискуссии, дебаты, диспуты, круглый стол и др.);
5. Семинар (научно-практический, научно-исследовательский, семинар-конференция и др.);
6. Собеседование/устный опрос;
7. Электронный практикум, презентация, виртуальная лабораторная работа; видеоконференция и др.

1.3. Виды мероприятий промежуточного контроля:

1. Зачет;
2. Экзамен в разных формах (интегрированный экзамен по модулю, традиционные: письменные, устные и т.д.);
3. Курсовая работа (защита);
4. Курсовой проект (защита);
5. Проект по модулю (защита);
6. Защита проекта (проектное обучение).

2. Краткая характеристика контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля

Дебаты/дискуссия/ круглый стол	Средство проверки закрепления полученных ранее знаний, умения решать проблемы, отстаивать собственные позиции, овладения культурой ведения дискуссии.
Деловая (ролевая) игра (моделирование)	Средство проверки уровня сформированности и развития умений принимать решения, экспериментировать с принятием решений, оценивать риски и последствия в заданных ситуациях, поиска стратегий решения проблемы.
Задача/домашнее	Средство проверки умений применять полученные знания для

задание/домашняя работа	решения задач определенного типа по теме или разделу
Контрольная работа	Одна из форм оценивания промежуточных результатов обучения по теме или разделу дисциплины, форма систематизации знаний, повторения и закрепление содержания учебного материала. Промежуточная К.Р. - форма проверки усвоения содержания темы в период ее изучения; Итоговая К.Р. - проверка усвоения знаний по отдельной теме, разделу после завершения ее изучения; Домашняя К.Р. - дается 1-2 раза в учебном году, обучающиеся не ограничены во времени, могут использовать любые источники получения информации, консультироваться с преподавателем. Как правило домашняя К.Р. проводится по вариантам, которые могут включать теоретические вопросы и практические задания. Различают К. р. классные и домашние, текущие и экзаменационные письменные, графические, практические; фронтальные и индивидуальные.
Исследовательская работа/доклад/сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление с презентацией полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской и научной темы
Кейс-анализ (ситуационное задание)	Средство проверки, закрепления и развития практических знаний и умений в процессе осмысления, обсуждения и решения на учебном занятии реальной профессиональной проблемы или действующей модели ситуации. Используется в основном для проверки уровня освоения профессиональных компетенций.
Коллоквиум /семинар/ собеседование	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде беседы преподавателя с обучающимися
Расчётнографическая работа / Расчетная работа	Способ формирования, развития и проверки способности студентов проводить самостоятельное исследование, которое создано на обосновании теоретического материала по основным темам курса и умений практического выполнения технико-экономических расчетов.
Проектное задание/проектная работа	Способ организовать деятельность студентов, направленную на поиск решения практической или теоретически значимой проблемы, выявить, закрепить или развить практические знания и опыт самоорганизации, необходимые в будущей профессиональной деятельности
Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на неё
Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, владения интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся
Практическая работа / лабораторная работа	Средство, направленное на изучение практического хода тех или иных процессов, исследование явления в рамках заданной темы с применением методов, освоенных на лекциях, сопоставление полученных результатов с теоретическими концепциями, осуществление интерпретации полученных результатов, оценивание применимости полученных результатов на практике.