

Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич Должность: Ректор	МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)	
Дата подписания: 16.06.2026 11:55:02 Уникальный программный ключ: 04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323	Рабочая программа дисциплины "Командообразование" по направлению подготовки (специальности) 27.03.02 "Управление качеством" направленности (профилю) Управление процессами и бережливое производство ФГБОУ ВО «ЧелГУ»	стр. 1

Рабочая программа дисциплины (модуля)*
Командообразование

Направление подготовки (специальность)

27.03.02 Управление качеством

Направленность (профиль)

Управление процессами и бережливое производство

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очная

Год(ы) набора 2026

*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2026 г.



Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
 - 6.1. Перечень видов оценочных средств
 - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
 - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
 - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
 - 7.1. Рекомендуемая литература
 - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Командообразование» является изучение и усвоение студентами теоретических основ и практических навыков управления проектными группами, командами и коллективами. Знания теории и методов управления командами необходимы для успешного выполнения инновационных проектов, эффективного управления коллективами малых предприятий, отделами крупных компаний.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: ФТД.02

2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Для успешного освоения данной дисциплины студенты должны иметь базовые знания по

Иностранный язык

Этика профессиональной деятельности

Деловые коммуникации

2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Компетенции, освоенные по данной дисциплине необходимы для освоения таких дисциплин как:

Производственная практика (научно-исследовательская работа 1)

Производственная практика (технологическая (производственно-технологическая) практика 1)

Управление проектами

Управление, основанное на данных

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Знать:

- типологию и факторы формирования команд, лидерства и способов социального взаимодействия.

Уметь:

- осуществляет взаимодействие с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом.

Владеть:

- навыками и иметь опыт участия в командной работе.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	- типологию и факторы формирования команд, лидерства и способов социального взаимодействия.
3.2	Уметь:
3.2.1	- осуществляет взаимодействие с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом.
3.3	Владеть:
3.3.1	- навыками и иметь опыт участия в командной работе.



4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость	2 ЗЕТ
Часов по учебному плану : 72	Виды контроля в семестрах: зачеты 4
в том числе :	
аудиторные занятия : 32	
самостоятельная работа : 39,8	
контактная работа: 32,2 ИКР: 0,2	

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
Раздел 1. Теоретические основы командообразования				
1.1	Тема 1. Теория поведения личности в организации; Тема 2. Теория командного менеджмента; Тема 3. Навыки командной работы. Формирование командного духа. /Лек/	4	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1
1.2	Тема 1. Теория поведения личности в организации; Тема 2. Теория командного менеджмента; Тема 3. Навыки командной работы. Формирование командного духа. /Пр/	4	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1
1.3	Основы командообразования /Ср/	4	18,35	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 2. Практические аспекты командообразования				
2.1	Тема 4. Управление конфликтами и стрессами /Лек/	4	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1
2.2	Тема 4. Управление конфликтами и стрессами /Пр/	4	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1
2.3	Практические навыки и инструменты командообразования /Ср/	4	21,45	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 3. Иная контактная работа				
3.1	Индивидуальные консультации /ИКР/	4	0,2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Перечень видов оценочных средств

1. Доклад
2. Тест.
3. Ситуационная задача.

6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Темы (примерные) докладов:

1. Понятие команды и ее отличие от рабочей группы.
2. Основные признаки и характеристики высокоэффективной команды.
3. Преимущества и недостатки командной формы организации труда.
4. Стадии развития команды по Б. Такмену (формирование, шторм, нормирование, функционирование, расформирование).
5. Особенности прохождения этапов развития команды в проектной деятельности.
6. Классификация команд по целям, срокам деятельности и степени автономности.



7. Распределение ролей в команде. Модель командных ролей Р.М. Белбина.
8. Характеристика ролей «Генератор идей», «Реализатор», «Координатор».
9. Характеристика ролей «Аналитик», «Исследователь ресурсов», «Душа команды».
10. Роль лидера в команде на разных этапах ее развития.
11. Стили лидерства и их эффективность в командной работе.
12. Принятие решений в команде: методы и техники (мозговой штурм, метод Дельфи, номинальная групповая техника).
13. Особенности командных решений: достоинства и риски (огруппление мышления).
14. Коммуникации в команде: виды, барьеры и пути их преодоления.
15. Понятие обратной связи в команде. Принципы конструктивной обратной связи.
16. Конфликты в команде: причины, виды и стадии развития.
17. Стили поведения в конфликтной ситуации (по К. Томасу).
18. Управление конфликтами в команде: методы профилактики и разрешения.
19. Понятие и структура психологического климата в команде.
20. Сплоченность команды: понятие, факторы влияния и способы повышения.
21. Доверие как основа эффективного командного взаимодействия.
22. Мотивация в команде: особенности мотивации на разных этапах развития.
23. Методы стимулирования командной работы: материальные и нематериальные.
24. Команды в бережливом производстве: кружки качества, автономные рабочие группы.
25. Роль команд в реализации концепции «Кайдзен» (непрерывное улучшение).
26. Организация и проведение эффективных командных совещаний.
27. Виртуальные команды: особенности формирования и управления.
28. Социальное взаимодействие в команде: нормы, ценности, правила.
29. Самооценка и рефлексия в команде: как оценить эффективность командной работы.
30. Оценка эффективности деятельности команды: критерии и методы.

Примерная тематика тестовых вопросов:

1. Какова основная цель командообразования в контексте бережливого производства?
А) Улучшение межличностных отношений сотрудников
Б) Повышение эффективности совместной деятельности для решения производственных задач
В) Организация корпоративных мероприятий
Г) Формальное распределение должностных обязанностей
2. Какие из перечисленных признаков характеризуют высокоэффективную команду? (Выберите два или более варианта)
А) Четкое понимание общих целей
Б) Взаимодополняющие навыки участников
В) Высокая текучесть состава
Г) Взаимная ответственность
Д) Наличие неформального лидера, конкурирующего с формальным
3. Установите соответствие между ролью в команде по Белбину и её поведенческой характеристикой.
Роль Характеристика
1. Реализатор А) Генерирует идеи, отличается креативностью
2. Генератор идей Б) Превращает идеи в практические действия, дисциплинирован
3. Координатор В) Оценивает идеи, ищет недостатки, анализирует риски
4. Критик (аналитик) Г) Управляет процессом, распределяет задачи, мотивирует
4. Расположите этапы развития команды (по Такмену) в правильной хронологической последовательности:
А) Нормирование (нормализация)
Б) Формирование
С) Распад (расформирование)
Д) Функционирование (продуктивная работа)
Е) Конфликт (шторм)
5. Верно ли, что в концепции бережливого производства (Lean) команда является основной единицей, отвечающей за непрерывное улучшение процессов (кайдзен)?
А) Да
Б) Нет



6. Стиль поведения в конфликте, при котором участник команды стремится найти решение, полностью удовлетворяющее интересы обеих сторон, называется _____.
(Впишите пропущенное слово)
7. Какой метод принятия командных решений наиболее эффективен при анализе сложных проблем, требующих учета множества факторов?
А) Голосование большинством
Б) Метод Дельфи
В) Подчинение мнению авторитетного члена команды
Г) Мозговой штурм без последующей оценки
8. Какие из перечисленных факторов способствуют эффективному социальному взаимодействию в команде (УК-3)?
(Выберите два или более варианта)
А) Открытая коммуникация и обратная связь
Б) Четкое распределение ролей и ответственности
В) Соккрытие информации для усиления личного влияния
Г) Взаимное доверие и уважение
Д) Игнорирование конфликтов
9. Установите соответствие между этапом решения проблемы в команде и методом, наиболее подходящим для этого этапа.
- | Этап | Метод |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Генерация идей | А) Диаграмма Исикавы |
| 2. Анализ причин | Б) Мозговой штурм |
| 3. Выбор решения | В) Матрица приоритизации |
| 4. Планирование действий | Г) Диаграмма Ганта |
10. Верно ли, что в бережливом производстве команда несет коллективную ответственность за качество конечного продукта (услуги)?
А) Да
Б) Нет
11. Процесс осознания личностью своего места в социальной группе и выработки соответствующего поведения называется _____.
(Впишите пропущенное слово)
12. Какой инструмент бережливого производства предполагает создание межфункциональных команд для решения конкретных проблем качества?
А) Кружки качества
Б) 5S
В) Канбан
Г) Стандартизация работы
13. Расположите этапы проведения «мозгового штурма» в команде в логической последовательности:
А) Оценка и отбор идей
Б) Генерация идей (без критики)
В) Четкая формулировка проблемы
Г) Доработка и развитие отобранных идей
14. Какие из перечисленных компетенций относятся к ролевому поведению в команде? (Выберите два или более варианта)
А) Способность брать на себя ответственность за результат
Б) Умение конструктивно критиковать идеи, не переходя на личности
В) Владение иностранным языком
Г) Навык подведения промежуточных итогов
Д) Навыки программирования
15. Какой стиль лидерства наиболее эффективен в команде, находящейся на этапе «Формирование»?
А) Директивный (четкие указания, контроль)



- Б) Поддерживающий (эмпатия, поощрение)
В) Делегирующий (полная самостоятельность)
Г) Ориентированный на достижение (амбициозные цели)

16. Установите соответствие между типом конфликта в команде и его описанием.

Тип конфликта Описание

1. Конфликт целей А) Разногласия по поводу способов выполнения задачи
2. Конфликт методов Б) Несовместимость личных качеств и ценностей
3. Межличностный конфликт В) Разное видение конечного результата
4. Рольевой конфликт Г) Несоответствие ожиданий и реального поведения члена команды

17. Верно ли, что социальное взаимодействие в команде предполагает исключительно деловые, формальные отношения между ее членами?

- А) Да
Б) Нет

18. Способность члена команды понимать эмоциональное состояние других участников и адекватно на него реагировать называется _____.

(Впишите пропущенное слово)

19. Какие из перечисленных действий относятся к реализации роли «координатора» в проектной команде?

(Выберите два или более варианта)

- А) Распределение задач между участниками
Б) Отслеживание сроков выполнения работ
В) Генерация новых идей
Г) Урегулирование конфликтов
Д) Поиск недостатков в предлагаемых решениях

20. Расположите в логической последовательности этапы проведения командного «кружка качества» по решению производственной проблемы:

- А) Выбор проблемы
Б) Анализ причин возникновения проблемы
В) Сбор данных
Г) Выработка и внедрение решения
Д) Оценка эффективности решения

3. Примерная тематика ситуационных задач:

Кейс 1. «Новый сотрудник в команде»

В отдел технического контроля качества пришел молодой специалист. Команда работала слаженно на протяжении нескольких лет. Новый сотрудник предлагает усовершенствования в методике проверки, но старшие коллеги игнорируют его инициативы, ссылаясь на устоявшуюся практику. Как новому члену команды реализовать свою роль и добиться принятия его идей? Как должна вести себя команда, чтобы эффективно использовать потенциал новичка?

Кейс 2. «Конфликт из-за методов»

В команде, внедряющей систему 5S на производственном участке, возник конфликт между двумя ключевыми участниками. Один предлагает жестко регламентировать каждое действие и установить строгий контроль. Второй настаивает на том, что нужно сначала обучить и мотивировать персонал, а регламенты вводить постепенно, с учетом их мнения. Каждая сторона считает свой подход единственно верным. Как разрешить этот конфликт, сохранив эффективность команды?

Кейс 3. «Нарушение сроков»

Участник команды, ответственный за важный этап анализа данных для проекта по улучшению качества, систематически срывает сроки. На командных встречах он обещает исправиться, но ситуация повторяется. Остальные участники вынуждены перерабатывать, чтобы сдать проект вовремя. Каковы могут быть причины такого поведения? Как команде и руководителю отреагировать на эту ситуацию?

Кейс 4. «Кружок качества не работает»

На предприятии создан кружок качества из рабочих и мастеров для решения проблемы повышенного брака. Несмотря на регулярные встречи, участники отмалчиваются, реальные идеи не генерируются, а предложения,



которые озвучиваются, носят формальный характер. Команда не работает. В чем могут быть причины? Как активизировать работу кружка качества?

Кейс 5. «Распределение премии»

Команда успешно реализовала проект, позволивший значительно сократить время переналадки оборудования. Выделен премиальный фонд. Часть команды считает, что премию нужно распределить поровну. Другая часть настаивает на том, что те, кто внес больший вклад (работал сверхурочно, генерировал ключевые идеи), должны получить больше. Как принять справедливое и не разрушающее команду решение?

Кейс 6. «Молчаливый участник»

На регулярных совещаниях команды один из ее членов, обладающий ценным опытом и знаниями, практически всегда молчит. На вопросы отвечает односложно, инициативу не проявляет. Однако в личном общении с коллегами он может дать дельный совет. Как вовлечь этого сотрудника в командную работу и использовать его потенциал?

Кейс 7. «Дистанционная команда»

Проектная команда, внедряющая новую систему менеджмента качества на заводе, состоит из сотрудников головного офиса (Москва) и работников производства (регионы). Взаимодействие происходит в основном по видеосвязи. Коммуникация затруднена, возникают недопонимания, сроки срываются. Какие методы и инструменты помогут повысить эффективность этой виртуальной команды?

Кейс 8. «Несовместимость ролей»

В команде из 5 человек, согласно тестированию по Белбину, оказалось три «Генератора идей» и ни одного «Реализатора» или «Координатора». Идей много, они интересные, но проекты не доводятся до конца, сроки срываются, процессы не налажены. Как скорректировать состав или распределение ролей для повышения результативности команды?

Кейс 9. «Сопrotивление изменениям»

Команда, отвечающая за контроль качества готовой продукции, привыкла работать по старым инструкциям. Руководство приняло решение о переходе на риск-ориентированный подход, что требует от команды новых знаний и изменения процедур. Команда демонстрирует скрытое сопротивление: формально выполняет новые требования, но по-прежнему работает по-старому. Какие шаги предпринять для преодоления сопротивления?

Кейс 10. «Крайний срок горит»

До сдачи важного отчета по анализу причин дефектов остался один день. Команда понимает, что не успевает завершить работу качественно. Возникает паника и взаимные обвинения. Один из участников предлагает сдать сырые данные, другой – просить перенос срока, третий – пожертвовать качеством и «причесать» то, что есть. Какое решение будет оптимальным в рамках командной работы и принципов качества? Как действовать команде?

Кейс 11. «Лидер vs. Остальные»

Руководитель команды (формальный лидер) обладает авторитарным стилем управления. Он единолично принимает решения, жестко контролирует каждый шаг, не прислушивается к мнению участников. В результате инициативность команды упала, люди работают «от и до», не проявляя интереса к улучшениям. Как изменить ситуацию, если лидер не осознает проблемы?

Кейс 12. «Неверно понятая задача»

Команда получила задание от руководства, но поняла его неверно. В результате в течение недели команда разрабатывала решение совсем другой проблемы. Когда ошибка вскрылась, сроки поджимают, ресурсы потрачены. Команда в растерянности. Кто виноват? Как команде перестроиться и выполнить правильное задание в сжатые сроки?

Кейс 13. «Нарушение норм общения»

В команде появился новый, очень компетентный специалист. Однако он часто перебивает коллег, безапелляционно отвергает их идеи, общается в высокомерном тоне. Его компетенции очень нужны проекту, но его поведение разрушает командный климат. Что делать? Как интегрировать этого специалиста, сохранив его ценные качества и не потеряв остальных?

Кейс 14. «Кризис доверия»

В команде произошла утечка конфиденциальной информации, которая навредила репутации проекта. Кто именно это сделал, неизвестно. Члены команды стали подозревать друг друга, общение формализовалось, взаимопомощь прекратилась. Как восстановить доверие в команде?



Кейс 15. «Мотивация волонтеров»

Сформирована добровольная команда из сотрудников разных отделов для разработки и внедрения улучшений в рамках концепции «бережливого производства». Участники загружены основной работой, и у них нет дополнительной оплаты за участие в проекте. Первое время энтузиазм был высок, но через месяц интерес угас, встречи посещает все меньше людей. Как мотивировать эту команду и поддерживать ее активность?

6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

1. Контрольные вопросы:
2. Мотивация и стимулирование деятельности.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Этика деловых отношений. Организационная культура.
5. Формальное и неформальное лидерство в команде.
6. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.
7. Команда как единица управления.
8. Повышение эффективности работы команды.
9. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
10. Гармонизация целей.
11. Принятие ответственности за результат команды.
12. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
13. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
14. Принятие единого командного решения Неформальные отношения сотрудников. Неформальный авторитет.
15. Чувство сплоченности.
16. Формирование устойчивого чувства «мы».
17. Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей.
18. Мотивация на совместную деятельность.
19. Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
20. Функционально-ролевое распределение в команде.
21. Подбор персонала и оптимизация структуры.
22. Слияния, поглощения, реструктуризации команд.
23. Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.
24. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы.
25. Групповая динамика. Конфликты и противостояния в команде.
26. Групповая динамика. Нормализация отношений в команде.
27. Групповая динамика. Работа в полную силу.
28. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные программы.
29. Верёвочный курс.
30. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
31. Корпоративные праздники, корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность.
32. Конфликты и стрессы в команде.
33. Конфликтология и конфликтологическая культура.
34. Организация управления конфликтами и стрессами.
35. Методы управления конфликтами
36. Организация управления конфликтами и стрессами.
37. Методы управления стрессами.
38. Расчет экономической и социальной эффективности.
39. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.
40. Альтернативные методы оценки персонала. Аудит персонала.

6.4. Критерии оценивания

Критерии оценивания доклада:

Оценка «5» (отлично)

Доклад демонстрирует глубокое, системное и творческое понимание темы.

Тема раскрыта полностью, использованы дополнительные источники, выходящие за рамки базового списка.

Структура доклада четкая, логичная и последовательная, все части взаимосвязаны.

Проведен глубокий анализ проблемы, выявлены причинно-следственные связи, использованы теоретические знания.

Присутствуют убедительная аргументация, собственные выводы, подкрепленные примерами из практики управления качеством и командной работы.

Презентация (слайды, раздаточный материал) качественно оформлена, докладчик свободно владеет материалом, не читает с листа, уверенно и развернуто отвечает на вопросы.



Оценка «4» (хорошо)

Доклад демонстрирует хорошее знание темы, но содержит отдельные недостатки.

Тема раскрыта полностью, однако преимущественно на основе базовых источников, без привлечения дополнительной литературы.

Структура в целом соблюдена, но возможны незначительные логические нарушения (например, переходы между частями не всегда плавные).

Анализ проблемы проведен, но не отличается глубиной, отдельные аспекты остались нераскрытыми.

Выводы обоснованы, но неоригинальны, примеры из практики приведены, но недостаточно развернуты.

Докладчик хорошо владеет материалом, но допускает незначительные запинки, при ответах на вопросы возможны небольшие затруднения.

Оценка «3» (удовлетворительно)

Доклад демонстрирует минимально необходимый уровень знаний.

Тема раскрыта поверхностно, преобладает реферативный пересказ учебной литературы, собственные мысли отсутствуют.

Структура прослеживается слабо, есть нарушения логики изложения.

Анализ проблемы подменяется описанием, причинно-следственные связи не выявлены или выявлены неверно.

Выводы формальны, слабо аргументированы или не соответствуют содержанию доклада.

Докладчик неуверенно владеет материалом, читает с листа, испытывает значительные трудности при ответах на вопросы.

Оценка «2» (неудовлетворительно)

Доклад не соответствует минимальным требованиям.

Тема не раскрыта, содержание не соответствует заявленной теме.

Структура отсутствует, изложение хаотично и бессвязно.

Анализ проблемы отсутствует полностью.

Выводы не сформулированы или не имеют отношения к теме.

Докладчик не владеет материалом, не может ответить на вопросы, чтение с листа не спасает ситуацию.

Критерии оценивания результатов теста:

Основание для оценки: Итоговая оценка выставляется на основе суммы баллов, набранных за выполнение всех заданий теста. Тест содержит 20 вопросов с разным количеством баллов за каждый тип задания. Максимально возможная сумма — 29 баллов.

Принцип перевода в 5-балльную шкалу:

Итоговая оценка по 5-балльной шкале Качественная интерпретация (уровень освоения компетенции УК-3)
Количественный диапазон (баллы) Процент выполнения

5 (Отлично) Демонстрирует системное и глубокое понимание принципов и методов командообразования.

Свободно ориентируется в этапах развития команды, ролевых структурах, стилях лидерства и методах принятия решений. Способен эффективно осуществлять социальное взаимодействие, осознанно реализовывать свою роль в команде и применять командные методы работы (мозговой штурм, кружки качества) для решения задач в сфере управления качеством. 26 – 29 баллов 90% – 100%

4 (Хорошо) Демонстрирует хорошее знание основных понятий, этапов и методов командообразования.

Понимает важность распределения ролей и эффективной коммуникации. Допускает незначительные ошибки в вопросах на соответствие (например, соотнесение ролей и характеристик) или в последовательности этапов. 20 – 25 баллов 69% – 89%

3 (Удовлетворительно) Демонстрирует минимально необходимый уровень знаний. Узнает базовые понятия (команда, лидерство, конфликт), но испытывает затруднения в их содержательном применении для анализа командного взаимодействия. Пугает роли и этапы развития команды, не полностью понимает методы командной работы. 15 – 19 баллов 52% – 68%

2 (Неудовлетворительно) Демонстрирует фрагментарные знания с критическими пробелами. Не понимает сущности командной работы, не различает командные роли, не знает этапов развития команды, не способен к эффективному социальному взаимодействию и реализации своей роли в команде. Менее 15 баллов
Менее 52%

Детализация баллов по типам заданий:

1. Вопросы закрытого типа (№1, 7, 12, 15) – 4 вопроса.



Балл за вопрос: 1 балл за правильный ответ.

Итого за блок: до 4 баллов.

2. Вопросы множественного выбора (№2, 8, 14, 19) – 4 вопроса.

Балл за вопрос: 2 балла за полностью верный выбор всех правильных вариантов без ошибок. 1 балл — если допущена ровно одна ошибка (выбраны не все верные или добавлен один лишний неверный вариант). 0 баллов — если допущено более одной ошибки.

Итого за блок: до 8 баллов.

3. Вопросы на соответствие (№3, 9, 16) – 3 вопроса.

Балл за вопрос: 2 балла за полностью верное установление всех соответствий. 1 балл — если верно установлено более половины, но не все соответствия. 0 баллов — если верно установлена половина или менее соответствий.

Итого за блок: до 6 баллов.

4. Вопросы на последовательность (№4, 13, 20) – 3 вопроса.

Балл за вопрос: 2 балла за полностью верную последовательность. 1 балл — если в последовательности допущена одна ошибка (перестановка двух соседних элементов). 0 баллов — если допущено более одной ошибки.

Итого за блок: до 6 баллов.

5. Вопросы «Да / Нет» (№5, 10, 17) – 3 вопроса.

Балл за вопрос: 1 балл за правильный ответ.

Итого за блок: до 3 баллов.

6. Вопросы «Вставка нужного слова» (№6, 11, 18) – 3 вопроса.

Балл за вопрос: 1 балл за точное использование требуемого термина в нужной грамматической форме.

Принимаемые ответы:

№6 — «сотрудничеством»;

№11 — «социальной идентификацией», «ролевой идентификацией»;

№18 — «эмпатией».

Синонимы, не соответствующие профессиональному контексту, а также орфографические ошибки не засчитываются.

Итого за блок: до 3 баллов.

7. Расчет итогового балла:

Суммируются все баллы, полученные за каждый вопрос.

Итоговая сумма сопоставляется с таблицей перевода в 5-балльную шкалу.

Критерии оценивания ситуационных задач:

Оценка «5» (отлично)

Решение демонстрирует системное, творческое и практико-ориентированное мышление.

Верно и точно идентифицирована ключевая проблема (или комплекс проблем), представленная в кейсе.

Проведен глубокий анализ ситуации с активным использованием теоретических знаний (стадии развития команды, ролевые структуры, стили лидерства, методы управления конфликтами и т.д.).

Предложенное решение является обоснованным, реалистичным, учитывает возможные последствия и альтернативы.

Решение полностью соответствует принципам эффективного командного взаимодействия (УК-3), учитывает интересы всех участников.

Презентация решения четкая, логичная и убедительная; ответы на вопросы аргументированы, демонстрируют глубокое понимание ситуации.

Оценка «4» (хорошо)

Решение демонстрирует хорошее понимание ситуации и способность применить знания.

Проблема идентифицирована верно, но, возможно, не полностью (упущены второстепенные аспекты).

Анализ ситуации проведен, но использованы не все релевантные теоретические концепции.

Решение в целом обосновано и реалистично, но содержит незначительные недочеты (например, не учтены некоторые риски).

Решение учитывает командные аспекты, но не в полной мере проработаны механизмы реализации.

Решение представлено логично, однако аргументация не всегда достаточно убедительна, при ответах на вопросы возникают небольшие затруднения.



Оценка «3» (удовлетворительно)

Решение демонстрирует минимально необходимый уровень анализа.

Проблема идентифицирована нечетко или неполно, ее формулировка расплывчата.

Анализ поверхностный, преобладает описание ситуации, а не ее анализ; теоретические знания практически не применяются.

Предложенное решение является шаблонным, недостаточно обоснованным или труднореализуемым в реальных условиях.

Командные аспекты учтены слабо, решение может провоцировать новые конфликты или игнорировать ролевую структуру.

Презентация решения неструктурирована, ответы на вопросы неуверенные, демонстрируют непонимание отдельных аспектов.

Оценка «2» (неудовлетворительно)

Решение не соответствует минимальным требованиям.

Проблема не идентифицирована или идентифицирована неверно (не та проблема).

Анализ ситуации отсутствует, решение не связано с данными кейса.

Решение отсутствует либо нереалистично, противоречит здравому смыслу.

Командные аспекты не учтены или предложенное решение прямо противоречит принципам командного взаимодействия.

Неспособность представить и аргументировать решение, ответы на вопросы отсутствуют или не по существу.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.1	Корниенко В. И.	Командообразование: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/588859)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л1.2	Аппело Ю.	Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: практическое пособие (https://znanium.ru/catalog/document?id=473416)	Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026	ЭБС

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Макаров А.	Люди важнее процессов: Инструменты для ресурсного лидера по управлению командами: практическое пособие (https://znanium.ru/catalog/document?id=474713)	Москва : Альпина ПРО, 2026	ЭБС
Л2.2	Борисов К.	Герой и его команда : Как собрать, зажечь и достичь результатов: практическое пособие (https://znanium.ru/catalog/document?id=473888)	Москва : Альпина ПРО, 2026	ЭБС

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	1. Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. 2. Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО Директмедиа Паблишинг. http://e.lanbook.com/ ; http://biblioclub.ru/ .
----	--

7.3 Перечень информационных технологий

7.3.1 Программное обеспечение

Adobe Reader

7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<https://elibrary.ru/defaultx.asp?>) eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 – . – URL: <https://elibrary.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

Web of Science (<https://apps.webofknowledge.com>) Web of Science : мультидисциплинарная реферативная база данных / компания Thomson Reuters. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ЧелГУ. – Текст : электронный.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Рабочая программа дисциплины "Командообразование" по направлению подготовки (специальности)
27.03.02 "Управление качеством" направленности (профилю) Управление процессами и бережливое
производство ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 13

Scopus (<https://www.scopus.com>) Scopus : реферативная база данных / Elsevier BV. – URL: <http://www.scopus.com/>. – Яз. англ. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ЧелГУ. – Текст : электронный.И

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для реализации дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения: системный блок или ноутбук, проектор, экран.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Освоение дисциплины (модуля) инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

– лекционная аудитория – мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха); источники питания для индивидуальных технических средств;

– учебная аудитория для практических занятий (семинаров) – мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха);

– учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения и брайлевским дисплеем для студентов с нарушениями зрения.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учетом ограничений их здоровья.

В учебные аудитории должен быть обеспечен беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. Перечень специальных технических средств обучения для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющихся в Региональном учебно-научном центре инклюзивного образования ЧелГУ:

– Тифлотехническая аудитория: тифлотехнические средства: брайлевский компьютер с дисплеем и принтером, тифлокомплекс «Читающая машина», телевизионное увеличивающее устройство, тифломагнитолы кассетные и цифровые диктофоны; специальное программное обеспечение: программа речевой навигации JAWS, речевые синтезаторы («говорящая мышь»), экранные лупы.

– Сурдотехническая аудитория: радиокласс «Сонет-Р», программируемые слуховые аппараты индивидуального пользования с устройством задания режима работы на компьютере, интерактивная доска ActiveBoard с системой голосования, акустический усилитель и колонки, мультимедийный проектор, телевизор, видеомагнитофон.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

При реализации программы дисциплины "Командообразование", в соответствии с требованиями ФГОС ВО, предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков в изучаемой области. Используемые методы обучения требуют от студентов высокой включенности в процесс обучения и постоянной целенаправленной самостоятельной работы по достижению поставленных в освоении дисциплины целей.

Аудиторное обучение предусматривает интерактивные лекции, в частности, проблемные лекции; семинары в диалоговом режиме - проблемные семинары; групповые решения задач; публичной защиты выполненных домашних заданий (доклад с презентацией).

Проблемная лекция предполагает постановку и разрешение поставленных проблем с различной степенью активизации студентов. В этих целях разработано следующее методическое обеспечение: набор проблемных вопросов и тем для обсуждения, тематика домашних контрольных вопросов и примерный перечень тестовых вопросов.

Практические занятия и семинары проводятся в форме дискуссий, группового обсуждения поставленной проблемы для выработки совместных решений или поиска новых путей решения проблемы. Преподаватель при этом выполняет роль модератора: задаёт вопросы, комментирует предлагаемые ответы, предлагает возможные пути решения, стимулирует обмен мнениями.

Групповая работа состоит в формировании малых групп, решающих одинаковые или сходные проблемы и



защищающих сформированные ими решения в открытых дискуссиях с другими группами.
В учебном процессе используются также игровые методы обучения: деловые игры, разыгрывание ролей, игровое проектирование. Основная цель проведения деловых игр – дать практику принятия управленческих решений на основе использования соответствующих методов, использующихся в практической деятельности государственных заказчиков, комиссий, участников закупок. Формы и методы обучения, применяемые при изучении дисциплины, способствуют закреплению и овладению новыми знаниями и умениями, получению навыков в области использования современных методов принятия решений в сфере закупок для удовлетворения государственных и муниципальных нужд.

Для освоения изучаемой дисциплины предлагается следующий алгоритм действий студентов:

1. Изучить список тем лекционных и практических занятий и вопросов для обсуждения;
2. Ознакомиться со списком основной и дополнительной литературы и нормативно-правовыми актами по дисциплине;
3. Выбрать из соответствующих списков тему для написания эссе, задачи, домашнего задания;
4. Провести библиографический поиск необходимых дополнительных источников информации для выполнения практических заданий (эссе, задачи, домашнего задания);
5. По каждой пройденной во время аудиторных занятий теме подготовить не менее десяти тестовых вопросов с вариантами ответов и направить по электронной почте преподавателю. При этом вопросы не должны повторять те, которые используются для самопроверки;
6. Направить преподавателю в электронной форме для оценки качества выполнения, подготовленное в соответствии с требованиями к научной публикации, эссе.
7. Подготовить для доклада на практическом занятии презентацию по выполненному практическому заданию (задаче, домашнему заданию);
8. В случае необходимости сформировать команду по презентации во время практического занятия выполненного практического задания (задаче, домашнему заданию).
9. Во время практического занятия представить презентацию и провести публичную защиту полученных результатов, решений и выводов.

В случае применения при реализации дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий общение обучающихся и преподавателя осуществляется в режиме реального времени (онлайн-лекции (вебинары), чаты, видео-конференции и др.) или отложенного времени (система дистанционного обучения Moodle, MS Office365, форумы, электронная почта и др.).

Большую часть времени обучающиеся самостоятельно работают с учебно-методическими материалами.

Студенты имеют возможность консультироваться с преподавателем по всем вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы посредством личного кабинета студента, электронной почты, социальных сетей и т.п. Доступ обучающегося к учебным ресурсам в режиме отложенного времени, самостоятельной работы осуществляется через сеть Интернет в удобном для него месте, времени и темпе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применять компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося (мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения и с нарушением слуха, ассистивные информационные технологии).



При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ с помощью специальных технических и программных средств к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах.

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и особенностям восприятия информации.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обучающимся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается по их заявлению предоставление в доступной форме в зависимости от их индивидуальных особенностей инструкции о порядке проведения промежуточной аттестации, оценочных средств и возможности ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование предоставленных ЧелГУ или собственных технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.