

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 12:03:02
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b8322367



МИНОБРАЗОВАНИЯ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 1 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)**

ФТД Командообразование
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)
38.03.02 Менеджмент
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)


Направленность (профиль)
Проектное управление и бизнес-стратегии
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно, очно-заочно
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 2 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
 - 3.1. Виды оценочных средств
 - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
 - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) Проектное управление и бизнес-стратегии
(указать наименование)

Дисциплина Командообразование
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 4
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: зачёт
(указать форму(ы) промежуточной аттестации
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)
для каждого семестра отдельно)

2. Перечень формируемых компетенций

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «ФТД Командообразование»
(указать индекс и наименование дисциплины)

направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. УК-3.2. Учитывает особенности поведения и интересы других членов команды при реализации своей роли. УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий в командной работе, строит продуктивное взаимодействие с учетом общих задач.	Знать: психологические основы командного взаимодействия, стадии развития команды (Б. Такмен), ролевые модели (Р. Белбин, И. Адизес), принципы эффективной коммуникации в команде, в том числе в контексте проектного управления и бизнес-стратегий. Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде в зависимости от ситуации и целей, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие, разрешать межличностные конфликты, организовывать командную работу в рамках проектов и бизнес-процессов. Владеть: навыками командной работы, методами самоанализа и рефлексии собственного поведения в команде, приемами активного слушания и обратной связи, технологиями фасилитации командных сессий.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

3. Содержание оценочных средств по дисциплине

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Знать: психологические основы командного взаимодействия, стадии развития команды (Б. Такмен), ролевые модели (Р. Белбин, И. Адизес), принципы эффективной коммуникации в команде, в том числе в контексте проектного управления и бизнес-стратегий.	Тема 1. Теория поведения личности в организации; Тема 2. Теория командного менеджмента; Тема 3. Навыки командной работы. Формирование командного духа. Тема 4. Управление конфликтами и стрессами	4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.25	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде в зависимости от ситуации и целей, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие, разрешать межличностные конфликты, организовывать командную работу в рамках проектов и бизнес-процессов.		4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.25	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Владеть: навыками командной работы, методами самоанализа и рефлексии собственного поведения в		4	1.1–1.25; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.25	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	команде, приемами активного слушания и обратной связи, технологиями фасилитации командных сессий.				
--	---	--	--	--	--

3.2 Содержание оценочных средств

3.2.1. Тематика для подготовки доклада с презентацией

Студент выбирает одну тему из предложенного списка (либо предлагает собственную, согласовав с преподавателем). Доклад готовится на 10–12 минут, сопровождается презентацией (10–15 слайдов). Цель – продемонстрировать понимание процессов командообразования, групповой динамики, ролевого поведения и умение применять эти знания для эффективного социального взаимодействия в профессиональной среде, в том числе в проектном управлении и бизнес-стратегиях (УК-3).

Темы докладов:

1. Понятие команды и её отличия от рабочей группы. Признаки эффективной команды.
2. Стадии развития команды по Б. Такмену: формирование, бурление, нормирование, функционирование, расформирование.
3. Модель командных ролей Р. Белбина: 9 ролей, их характеристика, сильные и слабые стороны.
4. Ролевая модель И. Адизеса (PAEI) и её применение в командной работе.
5. Психологические типы личности в команде (типология Майерс-Бриггс, DISC) и их значение для распределения задач.
6. Групповая динамика и её влияние на эффективность команды в проектной деятельности.
7. Формирование кросс-функциональных команд для реализации проектов и бизнес-стратегий.
8. Лидерство в команде: формальное и неформальное лидерство, распределённое лидерство в Agile-командах.
9. Управление конфликтами в команде: стратегии поведения, методы разрешения.
10. Эффективные коммуникации в команде: каналы, обратная связь,



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

барьеры. Техники активного слушания.

11. Принятие решений в команде: методы (мозговой штурм, метод Дельфи, многоголосье, номинальные группы).
12. Технологии командообразования (тимбилдинг): виды, этапы, особенности проведения в проектных командах.
13. Роль руководителя в формировании и поддержке командной культуры.
14. Командообразование в виртуальных и гибридных командах: вызовы, инструменты.
15. Кросс-функциональные и межведомственные команды в реализации стратегических проектов.
16. Оценка эффективности команды: методы и показатели (вовлечённость, удовлетворённость, результативность).
17. Психологическая безопасность как основа эффективной команды (исследование Google Project Aristotle).
18. Мотивация командной работы: материальные и нематериальные стимулы.
19. Ошибки при формировании команд и способы их предотвращения.
20. Лучшие практики командообразования в российских и международных компаниях.

3.2.2. Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова). Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

1. (Выбор одного ответа) Какая стадия развития команды по Б. Такмену характеризуется высокой эмоциональностью, соперничеством, формированием неформальных лидеров и конфликтами?

а) Формирование (Forming)

б) Бурление (Storming)

в) Нормирование (Norming)


г) Функционирование (Performing)

2. (Множественный выбор) Какие из перечисленных признаков характерны для эффективной команды (УК-3)? (Выберите два или более варианта)

а) Общая цель и разделяемое видение

б) Доверие и взаимопомощь между членами

в) Отсутствие конфликтов (полная гармония)

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 7 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

г) Распределение ролей в соответствии с сильными сторонами

д) Высокий уровень кооперации и взаимозаменяемости

3. (На соответствие) Установите соответствие между командной ролью по Р. Белбину и её описанием.

Командная роль	Описание
1. Координатор	В) Управляет людьми, определяет цели, делегирует, выявляет таланты
2. Исполнитель	Г) Реализует планы, дисциплинирован, надёжен, выполняет поручения
3. Генератор идей	А) Предлагает новые идеи и стратегии, креативен, может не замечать деталей
4. Завершитель	Б) Доводит дело до конца, проверяет ошибки, педантичен

Ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б.

4. (На последовательность) Расположите стадии развития команды по Б. Такмену в правильной последовательности:

- а) Performing (функционирование)
- б) Norming (нормирование)
- в) Forming (формирование)
- г) Storming (бурление)
- д) Adjourning (расформирование)

Ответ: в → г → б → а → д

5. (Верно/Неверно) Верно ли, что в эффективной команде конфликты полностью отсутствуют и все члены всегда согласны друг с другом?

- а) Да
- б) Нет

6. (Вставка слова) Процесс целенаправленного формирования и развития команды, направленный на повышение её эффективности, называется **командообразованием** (или тимбилдингом).

7. (Выбор одного ответа) Какой метод принятия решений в команде предполагает генерацию идей без критики с последующей оценкой?

- а) Мозговой штурм
- б) Метод Дельфи



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 8 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

в) Метод номинальных групп

г) Техника многоголосья

8. (Множественный выбор) Какие факторы способствуют формированию психологической безопасности в команде (исследование Google Project Aristotle)? (Выберите два или более варианта)

а) Равенство в разговоре (все члены команды примерно одинаково активно высказываются)

б) Высокая социальная чувствительность (способность понимать эмоции других)

в) Жёсткая иерархия и строгое соблюдение субординации

г) Возможность говорить о своих ошибках без страха наказания

д) Отсутствие обратной связи от лидера

9. (На соответствие) Установите соответствие между стратегией поведения в конфликте (по К. Томасу) и её описанием.

Стратегия	Описание
1. Сотрудничество	Б) Поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон
2. Компромисс	А) Взаимные уступки, частичное удовлетворение интересов
3. Избегание	В) Уход от конфликта, отсрочка принятия решения
4. Приспособление	Г) Жертвование собственными интересами ради интересов другой стороны

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г.

10. (Вставка слова) Способность человека понимать свои и чужие эмоции и управлять ими для эффективного взаимодействия называется **эмоциональным интеллект**ом.

11. (Верно/Неверно) Верно ли, что командообразование необходимо только для крупных организаций, а малому бизнесу (и небольшим проектным группам) оно не требуется?

а) Да

б) Нет

12. (Множественный выбор) Какие типы конфликтов чаще всего возникают в проектных командах? (Выберите два или более варианта)



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 9 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

а) Конфликты по поводу распределения ресурсов

б) Конфликты ролей (неясность обязанностей)

в) Конфликты по поводу цвета офисных стен

г) Конфликты из-за различий в стилях работы и ценностях

д) Конфликты сроков и приоритетов

13. (На последовательность) Расположите этапы разрешения конфликта в команде в логической последовательности:

а) Поиск альтернатив и выбор решения

б) Выявление и анализ причин конфликта

в) Реализация принятого решения и контроль

г) Переговоры и выработка взаимоприемлемых вариантов

д) Определение позиций и интересов сторон

Ответ: б → д → а → г → в

14. (Выбор одного ответа) Какая командная роль по Р. Белбину отвечает за анализ идей, выявление недостатков и оценку реализуемости?

а) Исследователь ресурсов

б) Критик (Аналитик)

в) Душа команды

г) Формирователь

15. (Вставка слова) Совокупность процессов и явлений, происходящих в группе в процессе её формирования и функционирования, называется **групповой динамикой**.

16. (Верно/Неверно) Верно ли, что в виртуальных командах командообразование не требуется, так как сотрудники работают удалённо и не взаимодействуют лично?

а) Да

б) Нет

17. (Выбор одного ответа) Какой метод командообразования предполагает преодоление физических и психологических препятствий в условиях активного отдыха?

а) Проблемно-ориентированный тимбилдинг

б) Интеллектуальный тимбилдинг (квесты)

в) Приключенческий тимбилдинг (веревочный курс)

г) Корпоративные спортивные мероприятия

18. (Множественный выбор) Какие качества важны для эффективного члена команды в проектной деятельности? (Выберите два или более варианта)

а) Способность к рефлексии и самооценке

б) Умение конструктивно критиковать



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 10 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

в) Пассивность и соглашательство

г) **Готовность помогать другим и делиться информацией**

д) **Ответственность за общий результат**

19. (На соответствие) Установите соответствие между типом командной коммуникации и её примером.

Тип коммуникации	Пример
1. Синхронная	А) Совещание в Zoom, очная встреча
2. Асинхронная	Б) E-mail, сообщение в мессенджере без немедленного ответа

Ответ: 1-А, 2-Б.

20. (Вставка слова) Способность команды восстанавливаться после сбоев, конфликтов и внешних воздействий, сохраняя эффективность, называется **устойчивостью** (или резильентностью).

3.2.3. Тематика ситуационных задач (кейсов)

Студент получает задачу, требующую анализа командной ситуации, определения стадии развития команды, распределения ролей, выбора методов разрешения конфликтов. Решение представляется в письменном виде и защищается устно. Особое внимание уделяется применимости к проектным командам в сфере менеджмента и бизнес-стратегий.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Диагностика стадии развития команды. В проектную команду по разработке новой бизнес-стратегии, которая работает полгода, пришёл новый руководитель. Он заметил, что сотрудники ведут себя дружелюбно, но избегают обсуждения рабочих проблем, соглашаются с любым его решением, отсутствует инициатива. На совещаниях все молчат или кивают. Определите стадию развития команды. Какие действия руководителя помогут перевести команду на следующий уровень?

2. Ролевой дисбаланс в команде по Белбину. В команде из 6 человек (маркетологи, аналитики, разработчики) три явных «Генератора идей» (по результатам тестирования), нет «Завершителя» и «Координатора». Проекты часто бросают на полпути, идеи генерируются, но не доводятся до реализации. Какие решения может принять руководитель? Нужно ли менять состав, перераспределять задачи или развивать недостающие роли внутри команды?



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 11 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

3. Конфликт между двумя ключевыми членами команды. Два ведущих специалиста в проектной команде по разработке стратегии выхода на новый рынок находятся в затяжном межличностном конфликте. Это снижает эффективность всей команды, сотрудники начали делиться на две группы. Определите тип конфликта, предложите метод разрешения (фасилитация, переговоры, медиация), разработайте сценарий действий.

4. Командообразование для удалённой команды аналитиков. Компания перевела 15 аналитиков на полную удалёнку. Через 2 месяца выявили: снижение вовлечённости, рост конфликтов из-за недопонимания, отсутствие командного духа. Предложите программу командообразования для удалённой команды: форматы встреч, инструменты синхронной и асинхронной коммуникации, метрики эффективности.

5. Оценка эффективности командного взаимодействия в проектом офисе. Используя модель «вход-процесс-выход», разработайте систему оценки эффективности проектной команды (например, проектного офиса). Какие показатели вы включите в оценку? Предложите опросник для диагностики групповой динамики.

6. Принятие решений в команде при выборе бизнес-стратегии. Перед командой из аналитиков, маркетологов и финансистов стоит задача выбора приоритетного стратегического направления. У членов команды разные интересы: маркетологи — за быстрый рост доли рынка, финансисты — за рентабельность и снижение рисков. Организуйте процесс принятия командного решения: выберите метод (многоголосье, многокритериальная оценка, метод Дельфи). Разработайте регламент.

7. Развитие психологической безопасности в команде. По результатам опроса (по шкале Эдмондсон) команда отдела маркетинга набрала низкий балл по психологической безопасности (2.1 из 7). Члены команды боятся высказывать своё мнение, критиковать идеи руководителя, признавать ошибки. Какие шаги должен предпринять руководитель и HR, чтобы повысить психологическую безопасность? Приведите конкретные практики.

8. Мотивация команды в долгосрочном проекте. Команда из 7 человек (бизнес-аналитики) работает над проектом внедрения CRM-системы (9 месяцев). Первые месяцы мотивация была высокой, но к середине проекта снизилась. Проанализируйте возможные причины (теории мотивации). Предложите систему материального и нематериального стимулирования команды с учётом промежуточных результатов.

9. Формирование кросс-функциональной команды для запуска нового продукта. Компания создаёт кросс-функциональную команду для запуска



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

нового продукта. В команду входят: маркетолог, разработчик, дизайнер, финансист, логист. У каждого своя функциональная «текучка», начальники функциональных отделов против отвлечения сотрудников. Как организовать работу? Как разрешить конфликт между функциональной и проектной структурой? Предложите матричную структуру, КРП и систему приоритетов.

10. Влияние культурных различий на командную работу в международной команде. В международную команду входят сотрудники из России, Германии, Индии и Китая. Возникают недопонимания в сроках, коммуникации, отношении к иерархии. Изучите культурные особенности по модели Г. Хофстеде. Дайте рекомендации руководителю по управлению кросс-культурной командой.


11. Диагностика команды с помощью социометрии. Проведите социометрический анализ вымышленной команды (дана матрица выборов). Определите лидеров, аутсайдеров, изолированных, конфликтные пары. Какие выводы о структуре команды и качестве взаимодействия можно сделать? Предложите мероприятия по повышению сплочённости.

12. Этап «Бурление» (Storming) в проектной команде. Проектная команда из 5 человек работает третий месяц. Начались споры о распределении обязанностей, борьба за лидерство. Один из членов команды постоянно критикует решения руководителя, другие разделились на подгруппы. Как руководителю действовать на этой стадии? Какие ошибки могут усугубить ситуацию, а какие – помочь? Разработайте план фасилитации.

13. Оценка эффективности тимбилдинга для проектной команды. Компания потратила 300 тыс. руб. на выездной командообразующий тренинг для отдела маркетинга. Через месяц после тренинга текучесть кадров снизилась, но удовлетворённость работой не изменилась. Как оценить эффективность вложений? Какие метрики следует использовать для оценки окупаемости командообразующих мероприятий?

14. Распределённое лидерство в Agile-команде разработки. В Agile-команде (Scrum) формального лидера нет, функции распределены между участниками: product owner, scrum-master, команда разработки. Проанализируйте, как реализуется социальное взаимодействие и роли. Какие преимущества и недостатки у распределённого лидерства для аналитических проектов?

15. Кейс по построению эффективной команды для стартапа. Стартап в области бизнес-аналитики собрал команду из 4 человек (программист, аналитик, маркетолог, продакт-менеджер). Команда работает удалённо, члены команды находятся в разных часовых поясах. Через месяц возникли

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 13 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____


проблемы: срывы сроков, непонимание целей, отсутствие доверия. Разработайте программу командообразования с учётом специфики стартапа и удалённого формата. Предложите регламенты, инструменты, метрики.

3.2.4. Вопросы для зачёта (1 семестр)

Зачёт проводится по итогам текущей аттестации (возможно устное собеседование). Студент должен продемонстрировать знание основ командообразования и понимание своей роли в команде, в том числе в контексте управления проектами и бизнес-стратегиями.

Перечень вопросов к зачёту:

1. Понятие команды. Отличия команды от рабочей группы.
2. Признаки и характеристики эффективной команды.
3. Стадии развития команды по Б. Такмену (формирование, бурление, нормирование, функционирование, расформирование).
4. Групповая динамика: понятие, факторы, процессы (нормирование, сплочённость, давление).
5. Модель командных ролей Р. Белбина: 9 ролей, их описание, сильные и слабые стороны.
6. Ролевая модель И. Адизеса (RAEI) и её применение в командообразовании.
7. Типология личности (MBTI, DISC) и её значение для подбора членов команды.
8. Социально-психологический климат в команде: понятие, факторы, диагностика.
9. Конфликты в команде: виды, причины, динамика развития.
10. Стратегии поведения в конфликте (модель К. Томаса) и их применимость в команде.
11. Методы разрешения командных конфликтов: переговоры, медиация, фасилитация.
12. Коммуникации в команде: эффективные каналы, барьеры, обратная связь.
13. Активное слушание и техники обратной связи для построения командного взаимодействия.
14. Принятие решений в команде: методы (мозговой штурм, метод Дельфи, номинальные группы).
15. Групповое мышление и групповое давление: понятие, риски, методы предотвращения.
16. Психологическая безопасность в команде: понятие, компоненты,

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 14 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

методы создания.

17. Исследование Google Project Aristotle: ключевые факторы эффективных команд.
18. Доверие в команде: модель доверия, методы построения и восстановления доверия.
19. Эмоциональный интеллект и его роль в командном взаимодействии.
20. Технологии командообразования (тимбилдинг): цели, виды, этапы проведения.
21. Вербочный курс как метод командообразования: принципы, этапы, риски.
22. Командообразование в виртуальных и гибридных командах: вызовы, инструменты.
23. Кросс-культурные команды: особенности управления, культурные измерения Г. Хофстеде.
24. Диагностика эффективности команды: методы (наблюдение, опросники, социометрия, анализ результатов).
25. Мотивация командной работы: коллективная ответственность, командные бонусы.
26. Самооценка собственной роли в команде и пути её совершенствования (УК-3).
27. Факторы, разрушающие команду (токсичные роли, нарушения норм, несправедливость).
28. Оценка эффективности командообразующих мероприятий: метрики (NPS, вовлечённость).
29. Особенности командной работы в проектной деятельности и реализации бизнес-стратегий.
30. Роль руководителя в формировании и поддержке командной культуры.


4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме **зачёта** происходит по итогам текущей аттестации (накопленная оценка). Зачёт выставляется на основе выполнения всех предусмотренных видов текущего контроля.

Студент в течение семестра выполняет следующие виды работы:

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший результат). Тест считается успешно пройденным при наборе не менее **60% от максимального балла** (не ниже «удовлетворительно» по шкале п. 4.2.1).
- **Доклад с презентацией** – выступление на семинарском занятии (дата

 МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования			
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Командообразование по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 15 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

согласуется с преподавателем). Оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).

- **Ситуационная задача** – решается в письменной форме и защищается устно на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно».

При выполнении всех указанных видов работ на положительную оценку преподаватель выставляет **«зачтено»**. В случае невыполнения одного из видов работ или получения неудовлетворительной оценки студент направляется на пересдачу. По решению преподавателя может быть проведено устное собеседование по вопросам зачёта (п. 3.2.4).

4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

4.2.1. Критерии оценивания теста

Тест содержит 20 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 29. Шкала перевода баллов в оценку (уровень сформированности компетенции для текущего контроля):

Оценка (уровень)	Баллы	Процент выполнения
Отлично (высокий)	26–29	90–100%
Хорошо (средний)	20–25	69–89%
Удовлетворительно (базовый)	15–19	52–68%
Неудовлетворительно (низкий)	менее 15	менее 52%

Детализация баллов по типам заданий (стандартная):

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
Выбор одного ответа	1, 7, 14, 17	4	$4 \times 1 = 4$
Множественный выбор	2, 8, 12, 18	4	$4 \times 2 = 8$ (за полный ответ – 2, одна ошибка – 1)
На соответствие	3, 9, 19	3	$3 \times 2 = 6$ (полное – 2, более половины – 1)
На	4, 13	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 16 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
последовательность			ошибка – 1)
Да/Нет	5, 11, 16	3	$3 \times 1 = 3$
Вставка слова	6, 10, 15, 20	4	$4 \times 1 = 4$
Всего		20	29

4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией

Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов). Максимум – 9 баллов.

Критерий	3 балла	2 балла	1 балл	0
Содержание	Полнота раскрытия темы, опора на научные источники, связь с теорией командообразования и практикой проектного управления (УК-3), критический анализ	Есть незначительные пробелы, недостаточно примеров	Тема раскрыта поверхностно, нет связи с практикой	Тема не раскрыта
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения	Слабая логика, выводы отсутствуют	Бессвязное изложение
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10–15), свободное владение материалом, аргументированные ответы	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов	Презентация формальная, отвечает с трудом	Нет презентации, не отвечает на вопросы

Итоговая оценка за доклад:

- 8–9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6–7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4–5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)
- 0–3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 17 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Критерий	Макс. балл	Описание
Идентификация проблемы	2	Точность, понимание контекста проектной деятельности и бизнес-стратегий
Выбор методов и инструментов	3	Обоснованность, учёт специфики командообразования в менеджменте
Анализ и интерпретация	3	Глубина анализа, аргументированность выводов, связь с ролью в команде (УК-3)
Практическая значимость	2	Реалистичность рекомендаций, применимость в профессиональной деятельности

Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

4.2.4. Критерии оценивания ответа на зачёте (устное собеседование)

Оценка	Характеристика ответа
Зачтено (высокий уровень)	Студент демонстрирует глубокое понимание процессов командообразования, групповой динамики, ролевых моделей. Свободно оперирует понятиями, методами диагностики и развития команд. Умеет определять и обосновывать свою роль в команде, анализировать социальное взаимодействие. Ответ логичен, аргументирован, приведены примеры из практики (в том числе с учётом специфики проектного управления и бизнес-стратегий).
Зачтено (средний уровень)	Студент показывает хорошее знание основных разделов, но допускает незначительные неточности. Умеет анализировать командные ситуации, но выводы не всегда полные. Ответ в целом грамотный.
Зачтено (базовый уровень)	Студент знает базовые понятия (стадии, роли, стили поведения), но испытывает трудности при обосновании выбора конкретных методов командообразования. Ответ поверхностный, слабая аргументация.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Командообразование
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии
ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 18 из 18

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Оценка	Характеристика ответа
Не зачтено	Студент не знает основных понятий, не различает стадии развития команды, не может назвать роли по Белбину. Не может определить собственную роль в команде. Не отвечает на дополнительные вопросы.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Итоговая оценка (зачёт) выставляется на основе интегральной оценки по всем видам текущего контроля (тест, доклад, ситуационная задача). Уровни сформированности компетенции **УК-3** определяются по следующей матрице:

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Итоговая оценка
Высокий	26–29	8–9	9–10	Зачтено
Средний	20–25	6–7	7–8	Зачтено
Базовый	15–19	4–5	5–6	Зачтено
Низкий	менее 15	0–3	менее 5	Не зачтено

Итоговое заключение:

- Студент получает **«зачтено»** при достижении базового, среднего или высокого уровня по всем трём видам оценочных средств (или при интегральном соответствии требованиям).
- Студент получает **«не зачтено»** при низком уровне хотя бы по одному из видов работ.