

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.07.2026 10:35:14
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf098f3b6cb77a486b9a8788b8322363



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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба 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)
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль)
Государственная и муниципальная служба
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно-заочно
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.

38.03.04 Государственное и муниципальное управление_Государственная и муниципальная служба_Командообразование_очно-заочно_2026

Фонд оценочных средств дисциплины (модуля) одобрен и рекомендован:

Проректор по учебной работе

утверждено 27.02.26

А.А. Саламатов

Ученым советом института экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Протокол заседания № 7 от 16.02.2026

Председатель Ученого совета
института экономики отраслей,
бизнеса и администрирования

СОГЛАСОВАНО

Ю. Ш. Капкаев

Заседанием кафедры экономики отраслей и рынков

Протокол заседания № 7 от 16.02.2026

Заведующий кафедрой

СОГЛАСОВАНО

Д.С. Бенц

Автор (составитель)

П.Р. Кадыров

Структура фондов оценочных средств соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от 27 сентября 2022 №573-1

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба 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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».	
Версия документа - 1	стр. 3 из 18
Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

(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. Уметь: определять и реализовывать свою роль в команде в зависимости от ситуации и целей, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие, разрешать межличностные конфликты. Владеть: навыками командной работы, методами самоанализа и рефлексии собственного поведения в команде, приемами активного слушания и обратной связи.

 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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба 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.	Тема 1. Теория командного менеджмента. Тема 2. Навыки командной работы. Формирование командного духа Тема 3. Основы командообразования Тема 4. Управление конфликтами и стрессами	4	1.1–1.30; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.30	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.	Тема 5. Практические навыки и инструменты командообразования	4	1.1–1.30; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту
	Владеть: навыками командной работы, методами самоанализа и рефлексии собственного поведения в команде, приемами активного слушания и обратной связи.		4	1.1–1.30; 2.1–2.20; 3.1–3.12; 4.1–4.30	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Вопросы к зачёту

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

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 5 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

эффективного социального взаимодействия в профессиональной среде (особенно в государственном и муниципальном управлении).

Темы докладов:

1. Понятие команды и её отличия от рабочей группы.
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. Рольевая 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.
7. Формирование команд для решения задач государственного и муниципального управления.
8. Лидерство в команде: формальное и неформальное лидерство, распределённое лидерство.
9. Управление конфликтами в команде: стратегии поведения, методы разрешения.
10. Эффективные коммуникации в команде: каналы, обратная связь, барьеры.
11. Принятие решений в команде: методы (мозговой штурм, метод Дельфи, многоголосье).
12. Технологии командообразования (тимбилдинг): виды, этапы, особенности проведения в государственных структурах.
13. Роль руководителя в формировании и поддержке командной культуры.
14. Командообразование в условиях цифровой трансформации государственного управления.
15. Кросс-функциональные и межведомственные команды в государственном управлении.
16. Оценка эффективности команды: методы и показатели.
17. Психологическая безопасность как основа эффективной команды (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 органах государственной власти.

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 6 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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)

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.

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 7 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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
- 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

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 8 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Стратегия	Описание
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 государственным структурам) оно не требуется?

- а) Да
- б) Нет

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

- 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)

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 9 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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

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).

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 10 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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 и межведомственным командам в сфере государственного и муниципального управления.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Диагностика стадии развития команды. В проектную команду (аналитический отдел администрации), 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 (сотрудники правового управления и управления экономики) 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?

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

4. Командообразование для удалённой команды аналитиков. Орган государственной власти перевел 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 проектном офисе. Используя модель «вход-процесс-выход», разработайте систему оценки эффективности проектной команды (например, проектного офиса по реализации национальных проектов). Какие показатели вы включите в

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 11 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

оценку? Предложите опросник для диагностики групповой динамики.

6. Принятие решений в команде при разработке стратегии социально-экономического развития. Перед командой из представителей экономического блока, социального блока и финансового блока стоит задача выбора приоритетного направления развития. У членов команды разные интересы: экономисты — за развитие промышленности, социальщики — за социальную поддержку, финансисты — за бюджетную сбалансированность. 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 маркетингового отдела 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 маркетингового исследования. Компания создаёт кросс-функциональную команду для запуска нового продукта. В команду входят: маркетолог, аналитик, 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, KPI и систему приоритетов.

10. Влияние культурных различий на командную работу в международной аналитической команде. В международную команду аналитиков 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

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 12 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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 (бизнес-аналитики) 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 отдела государственного органа. Орган власти потратил 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 государственного учреждения. В государственном учреждении (например, в налоговой инспекции) работают сотрудники разных возрастов и стилей работы. Назрела необходимость оптимизировать процесс и внедрить проектное мышление. Сформируйте временную рабочую группу. Распределите роли. Предложите регламент.

3.2.4. Вопросы для зачёты

Зачёт проводится по итогам текущей аттестации (возможно устное собеседование). Студент должен продемонстрировать знание основ командообразования и понимание своей роли в команде.

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,

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 13 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- сплочённость, давление).
5. Модель командных ролей Р. Белбина: 9 ролей, их описание, сильные и слабые стороны.
 6. Ролевая модель И. Адизеса (PAEI) 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, 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. Веревоочный 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,

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 14 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- 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 органах государственной власти и местного самоуправления.
 30. Распределённое лидерство и самоуправляемые команды в госсекторе.

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 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):

 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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 15 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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 последовательность	4, 13	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна 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	Есть незначительные	Тема раскрыта поверхностно,	Тема не раскрыта

 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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 16 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Критерий	3 балла	2 балла	1 балл	0
	источники, связь с теорией командообразования и практикой государственного управления, критический анализ	пробелы, недостаточно примеров	нет связи с практикой	
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):

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Идентификация проблемы (0–2)	2 балла: точно, полно	1,5 балла: в целом верно	1 балл: нечётко	0 баллов: неверно
Выбор методов и инструментов (0–3)	3 балла: грамотно, обоснованно, учтена специфика командообразования в государственном управлении	2 балла: в целом верно, есть недочёты	1 балл: методы выбраны не вполне адекватно	0 баллов: не обоснованы
Анализ и интерпретация (0–3)	3 балла: глубокий анализ, аргументированные выводы	2 балла: анализ есть, но неполный	1 балл: слабый анализ	0 баллов: анализ отсутствует
Практическая значимость и связь с УК-3 (0–2)	2 балла: рекомендации реалистичны, чётки, учитывают роль в команде	1,5 балла: рекомендации общие	1 балл: формальные	0 баллов: отсутствуют

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 17 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

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 государственного и муниципального управления).
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.
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:

	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 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленности (профилю) Государственная и муниципальная служба ФГБОУ ВО «ЧелГУ».			
Версия документа - 1	стр. 18 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- 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.