

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 01.06.2026 16:57:46

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**Высшая школа менеджмента**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор Высшей школы**

**менеджмента**

**Э.Г. Ванина**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**дисциплины: «Командообразование в организации»**

**Наименование программы: МВА «Управление производством»**

Самара 2025 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель изучения дисциплины** – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области формирования и развития эффективных команд, управления командной динамикой, распределения ролей, организации коммуникаций и разрешения конфликтов для достижения организационных целей.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание этапов развития команды (модель Такмена), факторов эффективности командной работы, командных ролей (модель Белбина) и стилей лидерства в команде;
- развить практические навыки диагностики стадии развития команды, оценки командных ролей и межличностной совместимости, организации эффективных командных коммуникаций;
- обеспечить освоение инструментов проведения командообразующих мероприятий (тимбилдинга), фасилитации командных сессий, управления конфликтами и повышения командной эффективности.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих **компетенций**:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК-5 – Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	ИПК-5.1. Знает современные практики управления проектной и процессной деятельностью
	ИПК-5.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
	ИПК-5.3. Владеет лидерскими и коммуникативными навыками для руководства проектной и процессной деятельностью

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

### **Знать:**

- этапы развития команды по модели Б. Такмена (формирование, бурление, нормирование, выполнение работы, расформирование);
- командные роли по Р. Белбину (9 ролей) и их вклад в работу команды;
- факторы, влияющие на эффективность командной работы (цели, состав, нормы, сплоченность, коммуникации, лидерство);
- методы командообразования: тренинги, деловые игры, веревочные курсы, фасилитация стратегических сессий, ретроспективы;
- подходы к диагностике команды: социометрия, опросник командных ролей, оценка психологического климата, анализ конфликтов.

### Уметь:

- диагностировать стадию развития команды и выбирать адекватные управленческие действия для перехода на следующую стадию;
- определять командные роли участников и использовать это знание для распределения задач и повышения эффективности;
- проводить фасилитацию командных встреч (митинги, ретроспективы, мозговые штурмы) с использованием техник модерации;
- организовывать командообразующие мероприятия (тимбилдинги) для решения конкретных бизнес-задач.

### Владеть:

- навыками проведения диагностики команды (опросники, наблюдение, интервью);
- методами управления конфликтами в команде (стили Томаса-Киллманна, техники конструктивного диалога);
- техниками построения эффективных командных коммуникаций (правила обратной связи, активное слушание, встречи без «статусных» барьеров);
- навыками разработки и внедрения программы командообразования для проектной команды или подразделения.

## 2. Содержание дисциплины

### 2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
21	8	4	2	2	12	Зачет

### 2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практические занятия	Иные виды	Самост. работа	Всего
1	Понятие команды. Отличие команды от рабочей группы	ПК-5	1	–	–	1,5	2,5
2	Этапы развития команды. Модель Такмена	ПК-5	1	0,5	–	1,5	3
3	Командные роли. Модель Белбина	ПК-5	1	0,5	1	2	4,5
4	Факторы эффективности команды. Командная культура	ПК-5	0,5	–	–	1,5	2
5	Коммуникации и обратная связь в команде	ПК-5	0,5	0,5	–	1,5	2,5
6	Управление конфликтами в команде	ПК-5	–	0,5	–	1,5	2
7	Методы и инструменты	ПК-5	–	–	1	1	2

	командообразования (тимбилдинг)						
8	Диагностика команды и оценка эффективности	ПК-5	–	–	–	1,5	1,5
9	Промежуточная аттестация (зачет)	ПК-5	–	–	–	–	1
<b>Итого</b>	–	–	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>21</b>

### **Тема 1. Понятие команды. Отличие команды от рабочей группы**

Определение команды. Ключевые признаки команды: общая цель, взаимозависимость, распределение ролей, общая ответственность, синергия. Отличие команды от рабочей группы (по Д. Мак-Интошу и другим авторам): группа – взаимодействие для обмена информацией, команда – совместная работа для достижения конкретного результата; в группе – индивидуальная ответственность, в команде – коллективная. Типы команд: кросс-функциональные, проектные, самоуправляемые, виртуальные (удаленные), операционные. Примеры эффективных команд в бизнесе (команды Toyota, Spotify, agile-команды). Преимущества командной работы: повышение качества решений, ускорение, взаимодополнение навыков, мотивация. Ограничения: конформизм, групповое мышление (синдром Джейнса), социальная леность, конфликты.

*Практическое задание (СР):* Анализ команды (на примере своей рабочей группы) – идентифицировать признаки команды (по чек-листу), определить тип команды, выявить сильные и слабые стороны командного взаимодействия.

### **Тема 2. Этапы развития команды. Модель Такмена**

Модель Брюса Такмена (1965): 5 стадий развития группы – формирование (forming), бурление (storming), нормирование (norming), выполнение работы (performing), расформирование (adjourning/mourning). Характеристики каждой стадии: поведение участников, стиль лидерства, основные задачи и риски. Формирование: ориентация, зависимость от лидера, вежливость, неопределенность. Бурление: конфликты, борьба за власть, сопротивление контролю, поляризация мнений. Нормирование: согласование норм и ценностей, сплоченность, распределение ролей. Выполнение: высокая продуктивность, гибкость, конструктивное решение проблем. Расформирование: завершение, подведение итогов, переход участников. Как ускорить переход между стадиями (роль фасилитатора, четкие цели, обратная связь). Ошибки: застревание на стадии бурления или преждевременное нормирование.

*Практическое задание:* Анализ кейса (описание команды) – определить текущую стадию развития, предложить действия руководителя для перехода на следующую стадию. Групповая работа: ролевая игра «Распределение ролей на разных стадиях».

### **Тема 3. Командные роли. Модель Белбина**

Теория командных ролей Рэймонда Белбина (1981). Девять ролей, сгруппированных в три кластера: мыслительные (Генератор идей,

Оценивающий контролер, Специалист), социальные (Координатор, Активизатор, Изыскатель ресурсов), действенные (Воплотитель, Гарант качества, Педантичный исполнитель). Описание каждой роли: вклад в работу, допустимые недостатки, поведенческие индикаторы. Как выявлять командные роли: опросник Белбина (самооценка + наблюдение), 360-градусная оценка коллег. Принципы построения сбалансированной команды: не должно быть дублирования и «пустых» ролей. Примеры успешных командных комбинаций (например, в стартапах: генератор идей + активизатор + гарант качества). Адаптация ролей в кросс-функциональных и виртуальных командах. Ошибки: недооценка роли «Оценивающий контролер» (риск необдуманных решений), чрезмерная ориентация на исполнителей при слабом «Генераторе идей».

*Практическое занятие (иные виды):* Деловая игра «Формирование команды проекта». Участники проходят экспресс-тест Белбина (или получают predetermined роли). Командам (5–6 чел.) дается задача (например, разработать концепцию нового продукта за 30 минут). Наблюдение за распределением ролей, эффективностью, конфликтами. Затем – анализ и обратная связь.

*Самостоятельная работа:* Прохождение теста Белбина (онлайн или бумажная версия). Составление профиля своей команды на работе (по оценке коллег). Написание отчета: какие роли сильны, каких не хватает, какие риски.

#### **Тема 4. Факторы эффективности команды. Командная культура**

Модель факторов эффективности команды (по Д. Вудкоку, Д. Фрэнсису, Р. Хакману). Ключевые факторы: ясные и разделяемые цели, компетентные участники, конструктивные взаимоотношения, открытые коммуникации, поддержка и признание, эффективное лидерство, регулярная обратная связь, хорошие внешние связи. Командная культура: психологическая безопасность (выводы проекта Google «Аристотель») – наиболее важный фактор успеха команды. Как создать психологическую безопасность: равенство в общении, отсутствие наказаний за ошибки, поддержка идей, обратная связь. Ценности команды: совместное создание норм (правила: «без перебивания», «конструктивная критика», «обсуждение идей, а не личностей», «пунктуальность»). Командный дух, ритуалы, традиции. Уровень сплоченности (групповой сплоченности) – плюсы и минусы (групповое мышление, нежелание менять состав).

*Практическое задание:* Оценка команды по чек-листу Google «Аристотель» (5 вопросов). Разработка «Устава команды» (набора правил взаимодействия) для своей проектной команды (3–5 пунктов). Презентация устава.

#### **Тема 5. Коммуникации и обратная связь в команде**

Роль коммуникаций в команде: вертикальные, горизонтальные, диагональные. Модель коммуникативного процесса (отправитель – сообщение – канал – получатель – обратная связь – шум). Барьеры коммуникаций в команде: иерархия, культурные различия, территориальность, неявное знание. Техники эффективных командных встреч: daily stand-up (Scrum), ретроспективы (что хорошо, что плохо, что улучшить),

«коридоры» и «coffee breaks». Обратная связь: модели SBI (Situation – Behavior – Impact), BOFF (Behavior – Observation – Feelings – Future). Правила конструктивной критики: «сэндвич», «безличный формат», конкретность. Активное слушание: перефразирование, резюмирование, эмоциональная поддержка. Инструменты для коммуникаций в гибридных/удаленных командах (Miro, Mural, Slack, Trello) и регламенты (синхронные/асинхронные коммуникации). Феномен «цифрового молчания».

*Практическое занятие:* Тренинг обратной связи. Участники разбиваются на пары или тройки, получают кейсы (ситуации, требующие обратной связи: коллега ошибся, опоздал, грубит). По модели SBI/BOFF формулируют фразы для обратной связи. Ролевая игра: «трудный разговор».

### **Тема 6. Управление конфликтами в команде**

Природа конфликтов в команде: функциональные (конструктивные) и дисфункциональные (деструктивные). Причины: различия в целях, ролях, ценностях, стилях работы, распределении ресурсов, недостаток коммуникации. Модель Томаса-Киллманна: 5 стилей поведения в конфликте (конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). Выбор стиля в зависимости от ситуации (важность цели, важность отношений). Этапы разрешения конфликта: диагностика, выяснение позиций и интересов, поиск альтернатив, выбор решения, контроль. Техники фасилитации конфликта: «круг» с правилами, отделение личности от проблемы, техника «Я-сообщений». Роль руководителя/фасилитатора. Негативные последствия неразрешенных конфликтов: снижение продуктивности, текучесть, саботаж.

*Практическое задание:* Анализ конфликтной ситуации (кейс). Идентификация стилей поведения участников, выбор оптимального стиля для руководителя. Ролевая игра – «переговоры в конфликте» (два участника – руководитель и недовольный сотрудник, остальные – наблюдатели).

### **Тема 7. Методы и инструменты командообразования (тимбилдинг)**

Командообразование (teambuilding) – мероприятия, направленные на улучшение взаимодействия, доверия, сплоченности. Типы: стратегический тимбилдинг (связь с бизнес-целями), коммуникационный, креативный, экстремальный (веревочные курсы), социально-бытовой (совместный отдых). Принципы эффективного тимбилдинга: вовлеченность всех, связь с реальными рабочими проблемами, перенос навыков на работу. Форматы: фасилитированные сессии, деловые игры, кейс-чемпионаты, хакатоны, квизы, доски идей. Роль фасилитатора (внешнего или внутреннего). Ошибки: тимбилдинг ради развлечения без целей, принуждение, неподходящие активности (например, экстрим для офисных сотрудников). Пост-тимбилдинг: закрепление результатов, перенос в работу.

*Иные виды занятия:* Проведение мини-тимбилдинга (в аудитории). Задание: команда выполняет творческое задание на время (например, построить башню из макарон, представить проект за 5 минут). Затем рефлексия: что помогало/мешало, как распределялись роли, что можно улучшить в работе.

*Самостоятельная работа:* Разработать сценарий командообразующего мероприятия для конкретной бизнес-задачи (например, снятие недопонимания между отделами, повышение вовлеченности после реорганизации). Сценарий: цель, продолжительность, активности, материалы, план фасилитации.

### **Тема 8. Диагностика команды и оценка эффективности**

Методы диагностики команды: наблюдение, опросы (опросник командной эффективности, шкала группового климата), социометрия, интервью с участниками, анализ документов (протоколы совещаний, планы). Оценка эффективности команды: метрики результативности (выполнение KPI, сроки, бюджет), метрики процесса (удовлетворенность членов команды, сплоченность, частота конфликтов), метрики развития (рост компетенций, инновации, адаптивность). Периодичность оценки: после каждого крупного проекта, раз в квартал для постоянных команд. Инструменты: дашборд показателей команды (Team Dashboard), ретроспектива в формате Start – Stop – Continue. Подготовка отчета по команде для руководителя.

*Самостоятельная работа:* Разработка плана диагностики команды (выбрать команду из своей практики). Определить методы (2–3), вопросы для опроса, метрики. Составить отчет в свободной форме.

## **2.3. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины**

### **Задание 1. Проект «Разработка программы командообразования для подразделения/команды»**

Цель: создать готовую программу командообразования под конкретную бизнес-задачу.

Структура отчета (8–12 стр.):

1. Описание команды (роли, стадия развития по Такмену, текущие проблемы).
2. Цели программы командообразования (например, улучшение коммуникаций, разрешение конфликта, повышение вовлеченности, интеграция новичков).
3. Методы диагностики (опрос, наблюдение) – выбор и обоснование.
4. Сценарий мероприятий (1 или 2 дня, формат – очный / гибридный).  
Описание активностей (3–5), тайминг, роли фасилитаторов.
5. Ожидаемые результаты и KPI (удовлетворенность участников, сдвиг в поведении, метрики эффективности).
6. Бюджет (условно) и план внедрения.

Критерии: реалистичность, привязка к теории (модели Такмена, Белбина), детализация сценария, измеримые цели.

### **Задание 2. Анализ реальной команды по модели Белбина**

Провести опрос членов своей рабочей команды (или учебной группы) по методике Белбина (использовать упрощенную анкету или попросить коллег

оценить свои роли). Построить профиль команды – сводную таблицу. Ответить на вопросы:

- Какие роли доминируют? Каких ролей не хватает?
  - Какие риски и «слепые зоны» у команды?
  - Какие роли избыточны? Как перераспределить задачи с учетом ролей?
  - Какие действия руководителя могут сбалансировать команду?
- Формат: отчет (3–5 стр.) + диаграмма/таблица.

### **Задание 3. Разработка чек-листа для руководителя «Диагностика команды»**

Разработать односторонний чек-лист (в табличной форме) для оценки состояния команды (10–15 пунктов) по следующим категориям:

- Цели и планирование (ясность целей, KPI, вехи)
- Роли и ответственность (распределение, покрытие ролей)
- Коммуникации (открытость, обратная связь, конфликты)
- Лидерство и поддержка (доверие, помощь, признание)
- Результаты и развитие (достижения, обучение)

По каждому пункту – вопрос для самооценки (да/нет или шкала). Добавить раздел «Что делать при низкой оценке» (короткие рекомендации).

### **Задание 4. Сценарий ретроспективы команды (Start – Stop – Continue)**

На основе формата Agile-ретроспективы разработать план встречи на 1–1,5 часа для команды из 6–8 человек:

- Цель: выявление улучшений в процессах.
- Ход встречи: приветствие, правила, фаза «сбор данных» (индивидуально и в группах), кластеризация, голосование за приоритетные идеи, составление плана действий (кто, что, к какому сроку).
- Материалы: стикеры, доска (физическая или Miro), таймер.
- Вопросы для каждого пункта: Start (что стоит начать делать), Stop (что стоит прекратить), Continue (что продолжить).

Включить пример заполненной доски (гипотетические ответы). Объяснить, как фасилитатор управляет группой.

### **Задание 5. Кейс «Преодоление конфликта в команде»**

Учебный кейс: В кросс-функциональной команде из 8 человек (разработчики, маркетологи, дизайнеры) возник конфликт: два участника (менеджер продукта и ведущий разработчик) не могут согласовать сроки и объем функционала. Остальные члены команды разделились на «лагеря». Команда застряла на стадии бурления. Руководитель проекта (ваша роль) проводит встречу.

Задания:

- Проанализировать причины конфликта (интересы, стили, роли).
- Предложить повестку встречи (30 минут).

- Написать сценарий: вступительное слово, правила, техники (например, «Круги», «Я-сообщения», мозговой штурм критериев), завершение и фиксация решений.
- Какие компетенции фасилитатора потребуются?

Общие требования к сдаче самостоятельной работы: формат – отчет Word/PDF, презентация (по проекту), дополнительные файлы (Excel, чек-листы).

### **3. Форма аттестации**

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

### **4. Оценочные материалы дисциплины Банк вопросов тестирования**

1. Что из перечисленного является ключевым отличием команды от рабочей группы?

- а) Наличие формального лидера
- б) Коллективная ответственность за результат +
- в) Индивидуальная оплата труда
- г) Выполнение повторяющихся операций

2. Какая стадия развития команды по Такмену характеризуется конфликтами и борьбой за власть?

- а) Формирование (forming)
- б) Бурление (storming) +
- в) Нормирование (norming)
- г) Выполнение работы (performing)

3. Какая командная роль по Белбину отвечает за доведение задач до конца и соблюдение сроков?

- а) Генератор идей
- б) Воплотитель (реализатор) +
- в) Изыскатель ресурсов
- г) Координатор

4. Что такое «групповое мышление» (groupthink)?

- а) Высокая креативность группы
- б) Склонность группы подавлять альтернативные мнения ради консенсуса +
- в) Быстрота принятия решений
- г) Распределение умственной нагрузки

5. Какой стиль поведения в конфликте (по Томасу-Киллманну) характеризуется низкой напористостью и высокой кооперацией?

- а) Конкуренция
- б) Компромисс
- в) Приспособление (уступка) +
- г) Избегание

6. Согласно проекту Google «Аристотель», самым важным фактором эффективности команды является:

- а) Количество участников
- б) Психологическая безопасность +
- в) Высокая зарплата
- г) Отдельный офис

7. Какая стадия команды по Такмену следует сразу после «нормирования» (norming)?

- а) Формирование
- б) Бурление
- в) Выполнение работы (performing) +
- г) Расформирование

8. Какая роль Белбина вносит вклад «приносит энергию и мотивирует команду на достижение целей»?

- а) Активизатор (shaper) +
- б) Генератор идей
- в) Оценивающий контролер
- г) Специалист

9. Что из перечисленного является примером «тимбилдинга» (командообразующего мероприятия)?

- а) Индивидуальное собеседование
- б) Совместное решение кейса на время (хакатон) +
- в) Бухгалтерский учет
- г) Написание кода в одиночку

10. Модель обратной связи SBI расшифровывается как:

- а) Situation – Behavior – Impact +
- б) Start – Behavior – Improve
- в) Specific – Basic – Important
- г) Solution – Benefit – Issue

11. На какой стадии развития команды целесообразно использовать директивный стиль руководства?

- а) Формирование +
- б) Бурление
- в) Нормирование
- г) Выполнение работы

12. Как называется ролевая игра, в которой участники отыгрывают рабочие ситуации (например, переговоры, разбор конфликта)?

- а) Лекция
- б) Кейс-метод
- в) Ролевая игра +
- г) Тестирование

13. Что такое «социальная лень» (social loafing) в команде?

- а) Отказ от лидерства
- б) Снижение индивидуальных усилий при работе в группе +

- в) Конфликт между участниками
- г) Частые перерывы

14. Какая из перечисленных ролей относится к «социальным» в модели Белбина?

- а) Оценивающий контролер
- б) Генератор идей
- в) Координатор +
- г) Воплотитель

15. По модели Такмена, на какой стадии участники демонстрируют высокую сплоченность и продуктивность, гибко решая проблемы?

- а) Формирование
- б) Бурление
- в) Нормирование
- г) Выполнение работы (performing) +

16. Какой метод диагностики команды позволяет выявить неформальную структуру и взаимные предпочтения?

- а) Социометрия +
- б) Тест Белбина
- в) Наблюдение
- г) Анализ документов

17. Какое поведение НЕ способствует психологической безопасности в команде?

- а) Признание ошибок без страха наказания
- б) Прерывание и критика идей на раннем этапе +
- в) Равное распределение времени выступлений
- г) Поддержка рискованных предложений

18. В чем различие между «нормированием» (norming) и «выполнением работы» (performing)?

- а) На нормировании команда вырабатывает правила, на выполнении – эффективно работает по этим правилам +
- б) Это синонимы
- в) На выполнении работы конфликты сильнее
- г) Нормирование – это завершающая стадия

19. Какая командная роль чаще всего выступает в качестве формального лидера (председательствующего)?

- а) Координатор +
- б) Генератор идей
- в) Гарант качества
- г) Изыскатель ресурсов

20. Фасилитация – это:

- а) Процесс проведения тестирования
- б) Помощь группе в эффективной коммуникации и принятии решений без навязывания своего мнения +
- в) Тотальный контроль
- г) Написание кода

21. Какой стиль поведения в конфликте (Томас-Киллманн) оптимален, когда важны и отношения, и результат, и есть время на поиск решения?

- а) Конкуренция
- б) Сотрудничество +
- в) Компромисс
- г) Избегание

22. Что такое «ретроспектива» в Agile-командах?

- а) Встреча по итогам спринта для обсуждения улучшений +
- б) Планирование работ на следующий спринт
- в) Демонстрация продукта заказчику
- г) Оценка задач в story points

23. Какая из перечисленных команд наиболее подвержена «групповому мышлению»?

- а) Команда с высоким уровнем сплоченности и изолированная от внешних мнений +
- б) Команда, состоящая из новичков
- в) Кросс-функциональная команда
- г) Виртуальная команда

24. Признак «социальной лениности» можно уменьшить с помощью:

- а) Увеличения численности команды
- б) Персонализации ответственности и оценки вклада каждого +
- в) Уменьшения сложности задач
- г) Увеличения бюджета

25. Какая роль Белбина характеризуется вкладом: «Поощряет вклад каждого, включает людей, ориентируется на командные цели»?

- а) Оценивающий контролер
- б) Координатор +
- в) Активизатор
- г) Изыскатель ресурсов

26. Что из перечисленного является признаком того, что команда находится на стадии «нормирования»?

- а) Вежливость, неопределенность
- б) Конфликты, сопротивление лидеру
- в) Согласование норм, сплоченность, распределение ролей +
- г) Высокая продуктивность, гибкость

27. Техника «Start – Stop – Continue» используется для:

- а) Приема на работу
- б) Увольнения
- в) Ретроспективы и улучшения процессов команды +
- г) Бюджетирования

28. Какое из утверждений о виртуальных (удаленных) командах верно?

- а) Им не нужны командообразующие мероприятия
- б) Коммуникации должны быть более спланированными и структурированными, чем в очных командах +

в) Конфликты в виртуальных командах не возникают

г) Роли Белбина не применимы

29. Какую роль играет фасилитатор на командной встрече?

а) Принимает все решения

б) Поддерживает процесс и равенство участников, не навязывая содержание +

в) Выступает с докладом

г) Оценивает производительность

30. Кто автор модели командных ролей?

а) Брюс Такмен

б) Рэймонд Белбин +

в) Кеннет Томас

г) Патрик Ленсиони

### Шкала и критерии оценивания

Минимальный ответ (% правильных ответов) и оценка 2	Изложенный раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	Законченный, полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	Образцовый, достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

## 5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

### 5.1. Информационное обеспечение обучения

#### Основная литература:

1. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0.

2. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Командообразование: технологии, игры, тренинги / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. — Санкт-Петербург : Речь, 2021. — 256 с. — ISBN 978-5-9268-3456-3.

3. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р. М. Белбин ; пер. с англ. — Москва : НИРРО, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-600-02867-6.

4. Ленсиони, П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / П. Ленсиони ; пер. с англ. — 4-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 208 с. — ISBN 978-5-00195-012-3.

5. Такмен, Б. Развитие групп. Исследования и теория / Б. Такмен. — Пер. с англ. — Москва : Эксмо, 2010. — 384 с. — ISBN 978-5-699-42934-1.

**Дополнительная литература:**

1. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен ; пер. с нем. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 864 с. — ISBN 978-5-4461-1567-9.

2. Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк ; пер. с англ. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 272 с. — ISBN 978-5-9614-2896-2.

3. Роббинз, С. П. Основы организационного поведения / С. П. Роббинз, Т. А. Джадж ; пер. с англ. — 18-е изд. — Москва : Вильямс, 2023. — 880 с. — ISBN 978-5-907515-23-1.