МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, МИНИСТЕРСТВО НАУКИ, ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ИННОВАЦИЙ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

МОО ВО Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина

УТВЕРЖДАЮ
Директор СГИ КРСУ
Голобородько И.Л.
03.09.2026 г.

Team-менеджмент

рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **Менеджмента**

Учебный план Направление 38.03.02 - РФ, 580200 - КР Менеджмент
Программа "Управление малым бизнесом"

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144
в том числе:
аудиторные занятия 48
самостоятельная работа 64

Виды контроля в семестрах:
экзамен 8

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семес тр на курсе>)	**7 (4.1)**		Итого	
Недель	18			
Вид занятий	УП	РПД	УП	РПД
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Контактная работав период экзаменационной сессии	0,3	0,3	0,3	0,3
В том числе инт.	18	18	18	18
В том числе в форме практ.подготовки	4	4	4	4
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48,3	48,3	48,3	48,3
Сам. работа	64	64	64	64
Часы на контроль	31,7	31,7	31,7	31,7
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):
к.э.н., доцент, Рахманалиева А.А.; *к.э.н., доцент, Островская Е.С.*

Согласовано РОП

ОП «Управление малым бизнесом» - к.э.н., доцент Сулеева Д.А.

Рабочая программа дисциплины
Team-менеджмент

разработана в соответствии с ФГОС 3+:
Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

Направление 38.03.02 - РФ, 580200 - КР Менеджмент
утвержденного учёным советом вуза от 26.06.2026 протокол № 11.

Рабочая программа одобрена на заседании Международной бизнес-школы

Протокол от 03.09. 2026 г. № _1_
Срок действия программы: 2026-2030 уч.г.
Руководитель подразделения: д.э.н., профессор Кочербаева А. А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1	Цель дисциплины: формирование комплекса знаний и компетенций, позволяющих выработать практические навыки по организации эффективной командной работы.
1.2	Задачи освоения дисциплины: – формирование у студентов четкого представления о концепции работы в команде и ее применения на практике; – создание прочного базиса для формирования и практической реализации путей повышения эффективности команд и оценки их деятельности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП	
Цикл (раздел) ООП:	Б1.В.ДВ.08
2.1	**Требования к предварительной подготовке обучающегося:**
2.1.1	Организационное поведение
2.1.2	Введение в профессию
2.1.3	Управление человеческими ресурсами
2.2	**Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**
2.2.1	Преддипломная практика
2.2.2	Производственная практика по получению умений и опыта профессиональной деятельности

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
ПК-6: Способен разрабатывать и реализовывать стратегии бизнеса, а также мероприятия операционного характера для малого предприятия	
Знать:	
Уровень 1	-национальную и международную нормативную базу в области управления качеством продукции; -основные методы контроля, анализа и оценки соответствия качества ресурсов и готовой продукции (услуг) техническим требованиям на этапах ее жизненного цикла.
Уметь:	
Уровень 1	-применять основные методы квалиметричекого анализа продукции (услуг); -применять актуальную нормативную документацию по соответствию качества поступающих в организацию ресурсов и готовой продукции (услуг) установленным требованиям; -составлять аналитические отчеты в области качества; -применять методы контроля за применением технических регламентов, стандартов, технических условий, выполнять статистическую обработку результатов контроля.
Владеть:	
Уровень 1	-навыками анализа применяемых методов контроля (качественных и количественных) показателей качества продукции (услуг); -навыками анализа дефектов и причин их возникновения; -навыками разработки рекомендаций по улучшению системы менеджмента качества
ПК-7: Способен решать профессиональные задачи по разработке и реализации проектов, направленных на развитие малого бизнеса, включая выстраивание коммерческих и деловых связей предприятия	
Знать:	
Уровень 1	- методы управления документооборотом организации, в том числе в области качества; -законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по стандартизации и сертификации; - методы контроля систем менеджмента качества и показатели качества для их оценки
Уметь:	
Уровень 1	- выполнять анализ опытно-конструкторских и экспериментальных работ для разработки стандартов организации; - выполнять анализ методов организации и управления процессами при подтверждении соответствия продукции (услуг); - разрабатывать нормативно-техническую документацию при сертификации; - вести документооборот в области качества
Владеть:	
Уровень 1	- навыками ведения документооборота организации в области качества; - навыками применения стандартов в области систем управления качеством и современных методов анализа данных по результатам испытаний; - навыками составления отчетов по актуализации нормативной документации в области разработки, внедрения и функционирования систем управления качеством

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	**Знать:**
3.1.1	основы групповой динамики, создания команд и организационные возможности командной работы; основные этапы строительства команд; основы командной работы, механизмы и факторы создания высокоэффективных самоуправляемых команд; способы разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде;
3.2	**Уметь:**
3.2.1	анализировать условия организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; анализировать и интерпретировать современных технологии управления конфликтными ситуациями и использовать их в конкретных ситуациях, в том числе, в межкультурной среде;
3.3	**Владеть:**
3.3.1	навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; навыками управления работой команды и использования способов разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетен-ции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Основы создания команды						
1.1	Принципы создания команд /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.1 Л1.2 Л2.3 Э2 Э3 Э4	0	
1.2	Принципы формирования команды. Основные сферы деятельности команд. Недостатки команды. Общая характеристика команды как малой группы. Типология команд.Ролевая дифференциация команды. Пути образования команды. /Пр/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л3.1 Э3 Э4	0	
1.3	Ознакомиться с классическими концепциями управления командой, а также с концепцией пин-связей Р.Лайкерта Обозначить семь ключевых принципов организации командной формы работ: коллективного исполнения работы, коллективной ответственности, единой для команды формы стимулирования, адекватного стимулирования команды за конечный результат, автономного самоуправления команды, повышенной исполнительской дисциплины и добровольности вхождения в команду. /Ср/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.2 Л1.1 Л2.3	0	
1.4	Формы управления в команде. Диагностика жизнеспособности и ролевого распределения в команде /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.4 Л2.2 Э3 Э4	0	
1.5	Организационные возможности командной работы. «Командный» стиль управления в больших коллективах. Профилактика распада команды. Методический подход к формированию команд. /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.4 Л2.2 Э3 Э4	2	Решение ситуационных задач

1.6	Определить секреты «эффекта команды» и недостатки команды. Определить разницу между реальной и высокоэффективной командой. /Ср/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.5 Л2.3 Л3.1	0	
1.8	Основные типы распределения функций в команде. Диагностика жизнеспособности и ролевого распределения в команде. /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.4 Л1.5 Л2.2 Э3 Э4	0	
1.9	Определить типы распределения функций в команде. Распределить ролевые функции для своей группы. Ознакомиться с принципами песочной терапии /Ср/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л2.2 Л3.1	0	
	Раздел 2. Разработка программы Team-building						
2.1	Технология создания команды /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.3 Л1.2 Л2.3 Л2.2	0	
2.2	Жизненный цикл команды. Диагностический и тренинговый этапы создания команды. Этап психологического сопровождения команды. Пути образования команды. Основные этапы и направления строительства команды. Отбор членов команды. Обучение в процессе командообразования. /Пр/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л1.4 Л1.5	2	Составление таблиц для систематизации учебного материала
2.3	Рассмотреть стратегии формирования команды. Произвести сопоставительный анализ систем традиционного и интегрированного обучения для персонала. /Ср/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л2.2 Л3.1	0	
2.4	Структурировать необходимые в командном строительстве навыки и умения. Изучить примеры зарубежного опыта использования team-building. Разработать программу и провести team-building для студентов III курса бакалавриата. /Ср/	8	10	ПК-6 ПК-7	Л2.2 Л3.1	0	
	Раздел 3. Организация работы в команде						
3.1	Организация и координация работы в команде /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.5 Л1.4 Л1.2 Л2.3	0	Блиц-опрос
3.2	Организация и координация работы в команде. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами. Организационные возможности командной работы. Руководитель команды как стратегический лидер. Сплоченность и психологическая совместимость членов команды /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.3 Л1.1 Л2.3	0	

3.3	Анализ командной работы по принадлежности к организационным формам. Положительные и отрицательные стороны механистических и органических организационных форм. Рассмотреть организацию и координацию работы в команде. Выявить последовательность разработки и построения взаимодействия между командами и ее внешними партнерами. /Ср/	8	6	ПК-6 ПК-7	Л1.4 Л2.3 Л3.1	0	
3.4	Планирование деятельности команды /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7		0	
3.5	Планирование деятельности команды. Этапы планирования деятельности. /Пр/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л1.1 Л1.2	0	Решение ситуационных задач
3.6	Изучить механизмы формирования формальных и неформальных групп. Выделить различия между формальными и неформальными групповыми образованиями. Рассмотреть различия между рабочей группой и командой. Выявить этапы планирования деятельности команды. определить причины необходимости контроля исполнения работ в команде. /Ср/	8	10	ПК-6 ПК-7	Л1.3 Л1.4 Л1.2 Л1.1 Л2.3 Л3.1	0	
3.7	Контроль исполнения работы в команде /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.3	0	
3.8	Контроль исполнения работы в команде. Ситуационный анализ.. /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.2 Л1.1 Л2.3 Л3.1	0	
3.11	Выявить связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности. Воспроизвести процесс формирования управленческих решений. Изучить проектный цикл. Рассмотреть содержание фаз жизненного цикла проектов. Составить перечень этапов жизненного цикла команды проекта с использованием конкретного примера. /Ср/	8	8	ПК-6 ПК-7	Л3.1	0	
	Раздел 4. Эффективное взаимодействие в команде						
4.1	Психология командных решений Технологии эффективного взаимодействия в управленческой команде /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.5 Л1.4 Э3 Э4	1	Блиц-опрос
4.2	Психология командных решений. Развитие поведения команды. /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.5 Л1.4 Л2.2 Э3 Э4	0	Составление сравнительных таблиц

4.3	Вспомнить из курса «Организационное поведение» темы: Конфликты (типы, причины, структура, функции, динамика и методы управления), Лидерство (поведенческие и ситуационные подходы, субституты и усилители лидерства), Мотивация (содержательные и процессуальные теории, их практическое применение). Показать, каким образом данные факторы, механизмы и процессы влияют на функционирование и развитие команды. Посмотреть возможность реализации технологии «восьми шагов» на примере своей группы. /Ср/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л1.5 Л1.4 Л3.1	0	
4.4	Эффективное взаимодействие в команде. Комплексный подход к командной эффективности. Уровни командной эффективности. Технологии эффективного взаимодействия в управленческой команде. Практические навыки создания эффективной команды. /Пр/	8	4	ПК-6 ПК-7	Л1.5 Л1.4 Л1.3 Л1.2 Л2.2 Л3.1 Э2 Э3 Э4	2	Решение ситуационных задач
4.5	Структура самоуправляемой команды. Преимущества самоуправляемой команды. /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.2 Л1.1 Л1.3 Л2.2 Э2 Э3 Э4	0	
4.6	Понять сущность и специфику формирования рабочей команды. Изучить 100 советов руководителю: как стимулировать инициативу членов команды. Разработать алгоритм создания и функционирования эффективной команды проекта. Подготовить проект: создание эффективной команды. /Ср/	8	8	ПК-6 ПК-7	Л3.1 Э3 Э4	0	
4.7	Технологии решения проблем в команде /Лек/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.1 Л1.2 Л1.4 Л2.1 Э3 Э4	2	Блиц-опрос
4.8	Ситуационный анализ в контексте решения командой прикладных проблем. Технология «Восьми шагов». Игры, подготавливающие команду к ситуационному анализу. /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.2 Л1.1 Л1.3 Л2.3 Л2.2 Э3 Э4	3	Проведение игры на использование ситуационного анализа
4.9	Упражнения для эффективности использования своего рабочего времени и осознания руководителем команды собственного образа /Пр/	8	2	ПК-6 ПК-7	Л1.3 Л1.2 Л1.5 Л2.3 Л2.2 Э2 Э3 Э4	2	Решение упражнений на формирование навыков эффективного использования рабочего времени

4.10	Рассмотреть различные упражнения и игры иллюстрирующие идеи «ощущения общности и доверия вместо одиночества и отчуждения», «сотрудничества вместо конкуренции», «работы на общий результат вместо индивидуализма», «творчества вместо стереотипных действий» и «конструктивной самореализации вместо борьбы за выживание». Разработать алгоритм создания и функционирования эффективной команды проекта. Подготовить презентацию по итогам работы (от 8 до 15 слайдов); быть готовым защищать своей проект на занятии-дискуссии. /Ср/	8	6	ПК-6 ПК-7	Л3.1	0	
4.11	Контактная работа /КрЭк/	8	0,3	ПК-6 ПК-7		0	
4.12	Подготовка к экзамену /Экзамен/	8	26,7	ПК-6 ПК-7			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Вопросы для проверки уровня обученности «ЗНАТЬ»:
1. Команда проекта и ее организационная структура.
2. Взаимодополняющие навыки необходимые для членов команды проекта.
3. Структура системы управления командой.
4. Основные характеристики команды.
5. Принципы формирования команды. Требования к менеджерам проекта.
6. Организационные аспекты формирования команды.
7. Понятие эффективной команды и модель ее формирования.
8. Методы формирования команды.
9. Примерный состав команды. Сколько человек должно быть в команде?
10. Типы совместной деятельности: совместно-взаимодействующий тип.
11. Типы совместной деятельности: совместно-последовательный тип.
12. Типы совместной деятельности: совместно-индивидуальный тип.
13. Типы совместной деятельности: совместно-творческий тип.
14. Целевые и поддерживающие процессы организации совместной деятельности.
15. Типы управления командой.
16. Эффективное управление персоналом, как основа управления проектом.
17. Параметры системы управления персоналом проекта.
18. Особенности поведения персонала.
19. Стратегия формирования команды.
20. Кадровое планирование команды.
21. Количественная и качественная оценка потребности проекта в персонале.
22. Основные цели и критерии оценки персонала команды.
23. Методики оценки персонала команды.
24. Обучение и развитие персонала проекта. Оценка потребности в обучении персонала команды.
25. Традиционное обучение внутри предприятия и интегрированное обучение персонала команды.
26. Основные психологические характеристики команды.
27. Лидерство в команде.
28. Стили руководства в команде.
29. Мотивация и стимулирование персонала команды.
30. Конфликты внутри команды. Методы управления конфликтными ситуациями в команде.

Задания для проверки уровней обученности «УМЕТЬ» и «ВЛАДЕТЬ»:
1. Проранжируйте взаимодополняющие навыки необходимые для членов команды проекта по степени важности
2. Объясните необходимость следования принципам формирования команды
3. Сформулируйте основные требования к менеджерам проекта
4. Составьте алгоритм создания команды на основе организационных аспектов формирования команды.
5. Постройте модель формирования эффективной команды
6. Проведите сравнительную характеристику методов формирования команды
7. Проведите сравнительную характеристику совместно-взаимодействующего и совместно-последовательного типов совместной деятельности

8. Проведите сравнительную характеристику совместно-взаимодействующего и совместно-индивидуального типов совместной деятельности
9. Проведите сравнительную характеристику совместно-взаимодействующего и совместно-творческого типов совместной деятельности
10. Проведите сравнительную характеристику совместно-последовательного и совместно-индивидуального типов совместной деятельности
11. Проведите сравнительную характеристику совместно-последовательного и совместно-творческого типов совместной деятельности
12. Проведите сравнительную характеристику совместно-индивидуального и совместно-творческого типов совместной деятельности
13. Охарактеризуйте области компетентности менеджера по персоналу в команде
14. Проведите сравнительную характеристику источников привлечения персонала команды
15. Проранжируйте по степени важности критерии оценки персонала команды для различных сфер деятельности

5.2. Темы курсовых работ (проектов)

Учебным планом написание Курсовой работы по данной дисциплине не предусмотрено

5.3. Фонд оценочных средств

- Написание эссе
Тематика эссе:
1. Формирование и развитие команды
2. Организация эффективной деятельности команды
3. Стратегия формирования команды
4. Кадровое планирование команды
5. Психологические аспекты управления персоналом команды
6. Организационная культура команды
7. Эффективность самоуправляемых команд – миф или реальность
8. Оптимальный состав команды
9. Менеджер проекта: каким он должен быть?

- Написание программы и проведение тренинга по team-building для студентов III курса направления «Менеджмент», по итогам тренинга необходимо студентам подготовить постер или ролик

- Учебно-аналитическая работа «Case-study (этапы жизненного цикла команды с использованием конкретного примера)» проводится с целью проверки знаний студентов по следующим вопросам:
1) понятие жизненного цикла команды и его этапы;
2) взаимосвязь между процессами происходящими в организации;
3) особенности жизненного цикла команды в реальной организации.
студентам необходимо написать кейс, с контрольными вопросами и своим вариантом его решения

- Защита проекта: «Алгоритм создания и функционирования эффективной команды»

5.4. Перечень видов оценочных средств

- Написание эссе
- Написание программы и проведение тренинга по team-building
- Подготовка постера или ролика по итогам тренинга
- Case-stady
- Защита проекта

Шкалы оценивания по всем видам оценочных работ в ПРИЛОЖЕНИИ 1

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

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Гладкова И.А., Глазкова Л.А.	Лидерство и управление командой	Белгород, 2025
Л1.2	Волкова, О. А.	Командообразование и управление командой проекта : учебное пособие	Ухта : УГТУ, 2025.
Л1.3	Чиликин, А. Н.	Эффективное лидерство и управление командой : курс лекций	Липецк : ЛГТУ, ЭБС АСВ, 2024
Л1.4	Ишков А. Д., Милорадова Н. Г., Елисеева Е. Ю.	Лидерство и управление командой : учебное пособие	М : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2024
Л1.5	Гладченко, Т. Н.	Управление командой проекта : учебное пособие	Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Адизес И.К.	Стили менеджмента - эффективные и неэффективные	М : Альпина Паблишер, 2025.
Л2.2	Набок, О.	Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде	М : Альпина ПРО, 2023
Л2.3	Ижиева, Д. М.	Управление персоналом организации : учебное пособие. Опорный конспект лекций	Симферополь : Университет экономики и управления, 2025.

6.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Хасанова Л.В., Беликова Н.В., Рахманалиева А.А. и др.	Организация самостоятельной работы студентов: учебно-методическое пособие	КРСУ 2014

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	APM- проект- менеджмент	http://www.apm.org.uk
Э2	Управленческий портал	http://www.project-manager.com
Э3	Командный принцип управления	https://studopedia.ru/11_237188_sleduet-imet-v-vidu-
Э4	Создание эффективной команды	http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/120/75120/55644

6.3. Перечень информационных и образовательных технологий

6.3.1 Компетентностно-ориентированные образовательные технологии

6.3.1.1	Традиционные образовательные технологии – лекции, семинары, ориентированные прежде всего на сообщение знаний и способов действий, передаваемых студентам в готовом виде и предназначенных для воспроизводящего усвоения и разбора конкретных ситуаций.
6.3.1.2	Инновационные образовательные технологии – занятия в интерактивной форме, которые формируют системное мышления и способность генерировать идеи при решении различных творческих задач. К формам интерактивных лекционных занятий, применяемых в рамках дисциплины «Team-менеджмент», относятся: лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция с разбором конкретных ситуаций, электронные тексты лекций с презентациями. К формам интерактивных семинаров и практических занятий, применяемых в рамках дисциплины «Team-менеджмент», относятся: творческие задания; работа в малых группах; дискуссия; аналитическая работа (АР); подготовка презентации итогов работы в Microsoft Office Power Point.
6.3.1.3	Информационные образовательные технологии – самостоятельное использование студентом компьютерной техники и интернет-ресурсов для выполнения практических заданий и самостоятельной работы.

6.3.2 Перечень информационных справочных систем и программного обеспечения

6.3.2.1	Образовательные ресурсы интернета-менеджмент http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm
6.3.2.2	Административно-управленческий портал (менеджмент) http://www.aup.ru/management/
6.3.2.3	Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/
6.3.2.4	Электронно-библиотечная система http://www.znanium.com

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
7.1	Требуемое материально-техническое обеспечение включает в себя:
7.2	- лекционная аудитория на 50 посадочных мест (корпус 11 аудитория 112);
7.3	– аудитория для проведения практических и семинарских занятий (корпус 11 аудитория 107);

7.4	– компьютерный класс (с подключением к Интернет-сети) для индивидуальной самостоятельной работы
7.5	-комплекс мультимедийного оборудования (компьютер, проектор и экран) для проведения лекций и презентаций;
7.6	– нтерактивная доска;
7.7	– компьютерные технологии, электронная почта.

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

Технологическая карта дисциплины представлена в ПРИЛОЖЕНИИ 2

Модульный контроль по дисциплине включает:
1. Текущий контроль: усвоение учебного материала на аудиторных занятиях (лекциях, практических, семинарских занятиях, лабораторных работах и т.п., в том числе учитывается посещение и активность) и выполнение обязательных заданий для самостоятельной работы
2. Рубежный контроль: проверка полноты знаний и умений по материалу модуля в целом. Выполнение модульных контрольных заданий проводится в письменном виде и является обязательной компонентой модульного контроля. К выполнению РК студент допускается всегда, независимо от посещаемости и выполнения других видов учебной работы.
3. Промежуточный контроль - завершенная задокументированная часть учебной дисциплины (или вся дисциплина полностью) – совокупность тесно связанных между собой зачетных модулей.

Для выполнения контрольных мероприятий настоятельно рекомендеутся использовать: Хасанова Л.В., Беликова Н.В., Рахманалиева А.А. и др. Организация самостоятельной работы студентов: учебно- методическое пособие - КРСУ, 2014.

Контрольное мероприятие 1: написание эссе по дисциплине.
Основной целью написания эссе является проверка понимания изученного материала, путем раскрытия собственного видения проблемных ситуаций в сфере управления персоналом команды проекта и их решения. Данный вид работ необходим также для формирования у магистранта навыков грамотно построенной письменной речи.
Обратите внимание: эссе – это не конспект!!! В работе должны быть использованы лишь собственные мысли и идеи.
Эссе по дисциплине «Team-менеджмент» оценивается исходя из максимальной оценки в 10 баллов.

Контрольное мероприятие 2: разработка программы team-building.
Разработка программы team-building и ее применение направлены на формирование представлений о работе в команде для студентов III курса бакалавриата, изучающих дисциплину «Организационное поведение». Данный вид работы является как междисциплинарным (позволяющим учесть положения различным дисциплин образовательной программы подготовки менеджеров), так и межуровневым (интегрирующим образовательные процессы по направлению «Менеджмент»).
Разработка программы team-building и ее реализация по дисциплине «Team-менеджмент» оценивается исходя из максимальной оценки в 20 баллов.
Для выполнения контрольного мероприятия настоятельно рекомендуется использовать: Рахманалиева А.А. Методика разработки и проведения программ тимбилдинга: учебно-методическое пособие - КРСУ, 2015 (ПРИЛОЖЕНИЕ 3)

Контрольное мероприятие 3: подготовка постера или ролика по итогам проведенного тренинга.
Создание постера осуществляется с целью:
1) проверки знаний по разделу курса «Организация работы в команде»;
2) развития творческих способностей обучающихся в процессе построения дизайна постера и навыков графической работы в формате MicrosoftWord.
Постер должен быть не только информативным и точным с фактологической точки зрения, но и зрелищным по формату. Важно обратить внимание на цветовую гамму постера и его дизайн, который может содержать надписи, фото, рисунки, текстовые блоки и т.п.
Постер оценивается исходя из максимальной оценки в 5 баллов.

Контрольное мероприятие 4: выполнение учебно-аналитической работы в формате Case-study.
Case-study как образовательная технология используется для отработки навыков разрешения конкретных ситуаций, с четко поставленными проблемами и вопросами. В результате реализуется попытка студента дать какие-либо рекомендации для устранения ситуационных проблем.
Аналитическая работа оценивается исходя из максимальной оценки в 10 баллов.
При рассмотрении различных эссе и Case-study можно объявить конкурс на лучшую работу и презентацию результатов, а при достаточном количестве человек становится целесообразным групповое выполнение заданий, с использованием элементов ролевых игр.

Контрольное мероприятие 5: выполнение учебно-аналитической работы в формате защиты проекта на тему: «Алгоритм создания и функционирования эффективной команды»
Данная работа является групповой и реализуется в мини-группах (3-4 человека). Обязательным условием при данном виде работ является подготовка презентации с использованием Microsoft Office PowerPoint.
Команда создает малое предприятие, реализует цели и задачи отдельных его подразделений.
Аналитическая работа оценивается исходя из максимальной оценки в 15 баллов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Шкалы оценивания по дисциплине «Team-менеджмент»

- ***<u>Оценочные средства текущего и рубежного контроля</u>***

1. Устный опрос на практических (семинарских) занятиях по отдельным темам

Критерий	**Вес критерия** [1]	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Знание основных процессов изучаемой предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса.	40	Неполные ответы. Отсутствие знаний по изучаемой предметной области.	Обоснованный ответ на примерах собственных наблюдений.	Общее представление о понятиях изучаемой темы.	Точное формулирование ответа по заданному вопросу предметной области.	
Владение терминологическим аппаратом и использование его при ответе.	20	Отсутствие в полной мере терминологии предметной области	Недосточное использование терминологии в содержании ответа	Применение терминологии в неполной мере	Четко сформулированный ответ с качественно подобранным набором терминов	
Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы.	20	Понимание не в достаточной мере сущности явлений и процессов. Необоснованные краткие выводы	Раскрытие сущности явлений на основе суждений и обоснованных выводах	Умение объяснить сущность явлений на основе собственных выводов.	Проявление навыков понимания и умения логичности происходящих явлений, исходя из правильно аргументированных выводах	
Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме.	20	Отсутствие навыков выражать свое мнение и в полной мере отвечать на поставленные вопросы	Умение раскрыть ответ без применения логики и последовательности выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	Владение не в полной мере монологической речью в логически изложенных и обоснованных ответах на поставленные вопросы	Четкое владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	
Итоговая оценка (в %)						

[1] По 100-балльной шкале

2. Экспресс-опросы перед началом (или в конце) каждой лекции

Критерий	**Оценка в баллах**[2]
минимальный ответ: путает термины и их определения. Общее представление о понятиях изучаемой темы.	0-59
Изложенный частично раскрытый ответ: Недосточное использование терминологии в содержании ответа	60-69
законченный полный ответ: содержание вопроса раскрыто, не все определения точно сформулированы	70-84
образцовый, примерный, достойный подражания ответ: глубокое понимание темы. четко сформулированные ответы. знание терминологии	85-100

3. Эссе

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Соответствие ответа выбранной теме (поставленному вопросу)	20	несоответствие текста выбранной темы (поставленному вопросу)	содержание ответа не раскрывает в полном объеме поставленный вопрос, отсутствует аргументированность в изложении ответа поставленному вопросу	в ответе достигнуто смысловое единство текста, аргументов, практических примеров и иллюстраций, цитат	дан исчерпывающий ответ на поставленный в теме эссе вопрос;; в ответе достигнуто смысловое единство текста, аргументов, практических примеров и иллюстраций, цитат	
Полнота раскрытия темы	30	содержание текста эссе не раскрывает тему	тема не раскрыта в полном объеме	раскрытие темы остается не обоснованным выводами, суждениями	тема раскрыта полностью, профессионально, грамотно. все термины и понятия, заявленные в теме, определены полно и точно, в органической связи с содержанием вопроса	
Правильность фактического материала, уместность приводимых в тексте высказываний, корректность оформления цитат	20	отстутствие фактического материала, цитат и высказываний автора	изложение текста эссе на основе фактического материала	правильность фактического материала, уместность приводимых в тексте высказываний	в эссе четко формулируется и аргументированно отстаивается авторская позиция на основе корректности цитат и высказываниях автора.	

[2] По 100-балльной шкале

Структурированность эссе («вступление – основная часть – заключение») и логичность изложения	20	отсутствие структуры эссе и логичности изложения	в раскрытии темы акцент на вступление, отствутствие основной части и выводов в изложении текста	структура ответа выдержана в полном объеме; эссе завершается обоснованным обобщением и выводом	структура ответа выдержана в полном объеме; эссе завершается обоснованным обобщением и выводом в полном объеме эссе	
Оформление эссе	10	не соблюдены правила оформления эссе	частично выдержаны требования по оформлению эссе	выдержаны требования по шрифту, интервалам, абзацному отступу, расстановке переносов	соблюдены все правила оформления эссе. эссе написано грамотно (не содержит орфографических ошибок), без произвольных сокращений и не содержит информации, не относящейся к предмету ответа	
Итоговая оценка (в %)						

4. Постер или стендовый доклад

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Цели и задачи исследовательской работы	**20**	Цели и задачи исследовательской работы не достигнуты. Проблема не раскрыта.	Цели и задачи исследовательской работы не достигнуты в полной мере. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны или выводы не обоснованы	Цели и задачи исследовательской работы достигнуты. Проблема раскрыта. Выводы сделаны, но не обоснованы	Цели и задачи исследовательской работы достигнуты. Постер содержит элементы анализа, сделанного лично студентом	
Описание алгоритма проведенного исследования	20	Нет описания алгоритма проведенного исследования	Описание алгоритма проведенного исследования есть, но проведено не корректно	Есть стандартное описание алгоритма проведенного исследования	Описание алгоритма проведенного исследования проведено корректно и с творческим подходом. Выводы сделаны.	
Методы, используемые в ходе исследовательской деятельности	20	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и не последовательна.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Не все выводы сделаны или	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Ответы на вопросы	

				обоснованы. Ответы на вопросы полные или частично полные. Есть текстовое описание использованных методов исследования	полные с приведением примеров и пояснений. Методы исследования представлены в графическом или иллюстративном виде, с использованием различных видов диаграмм.	
Основные выводы и результаты	20	Нет новизны и оригинальности. Отсутствуют выводы	Представляемая информация не систематизирована и не последовательна. Только ответы на элементарные вопросы	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Есть творческий подход	
Соблюдение основных правил визуального построения постера	20	Нет соответствия основным правилам построения постера	Не обеспечена наглядность предоставления информации	Обеспечена наглядность предоставления информации. Правильно соотнесены текстовые и иллюстративные составляющие постера.	Обеспечена наглядность предоставления информации. Правильно соотнесены текстовые и иллюстративные составляющие постера, удачно использованы цветовые сочетания.	
Итоговая оценка (в %)						

5. Case-study

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
объективность и всесторонность проведенного анализа ситуации	20	Нет понимания самой ситуации	Анализ ситуации проведен частично	Подготовлен достаточно объективный анализ ситуации, но некоторые моменты раскрыты не в полной мере	Проведен полный и объективный анализ предложенной ситуации	

обоснованность выводов и рекомендаций по итогам case-study	20	Задание по case-study выполнено не последовательно и не обоснованно	Неполная обоснованность выводов, нет рекомендаций по итогам case-study	Представленный анализ в case-study достаточно систематизирован и последователен	Все выводы в представленном анализе case-study обоснованы. Даны конкретные рекомендации по улучшению ситуации	
оптимальность решений, предложенных по кейсу	20	Решений по рассматриваему кейсу нет	Решения предложены частично	Предлагаемые решения выполнены, но без четкой аргументации	Творческое представление участниками case-study оптимальныхспособов решения	
качество подготовки и проведения презентации в формате PowerPoint по итогам кейса	20	Информационные технологии PowerPointне использованы	Представленная презентация по итогам кейса не систематизирована и не последовательна. Информационные технологии (PowerPoint) использованы частично	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Представленная презентация по итогам кейса выполнена с определенной неточностью	Представленная презентация по итогам кейса выполнена с широким использованием информационных технологий (PowerPoint). Материал представлен логически последовательно и аргументировано	
правильность ответов на вопросы в ходе дискуссии по кейсу	20	Нет ответов на вопросы	В ходе дискуссии по кейсу ответы только на элементарные вопросы	Ответы на вопросы в ходе дискуссии по кейсу полные или частично полные.	Ответы полные с приведением конкретных вариантов решений по поставленному вопросу в кейсе	
Итоговая оценка (в %)						

6. Проектное задание

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ - 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 %**	**Законченный полный ответ - 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 %**	**Отметка (в %)**
соблюдение основных принципов выполнения проектного задания	10	Нет понимания сути задания	Основные принципы выполнения проектного задания соблюдены частично	Принципы выполнения проектного задания соблюдены, но не в полной мере	Проектное задание выполнено в соответствии с установленным алгоритмом в полной мере. соблюдение исходных параметров проекта, заданных преподавателем	

уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков студента	20	Аналитические и исследовательские навыки у студента отсутствуют	Частичное использование имеющихся аналитических, исследовательских навыков студента	В ходе выполнения проектного задания студент использует определенные имеющиеся знания	Проектное задание выполнено на высоком теоретико-практическом уровне	
аргументация значимости и перспективности выдвигаемой бизнес-идеи	20	Нет понимания сути бизнес - идеи	Выдвигаемая бизнес-идея слабо аргументирована	В проектном задании определена значимость бизнес-идеи, но без четкой аргументации ее перспективности	Четкая аргументация значимости и перспективности выдвигаемой бизнес-идеи	
полнота раскрытия содержания проекта	20	Содержание проекта не раскрыто	Содержание проекта раскрыто частично	Содержание проекта раскрыто не в полной мере	В рассматриваемом проекте основные моменты изложены в полном объеме	
связность, логичность и четкость, а также убедительность выступления (публичная презентация проекта – обязательна!)	15	Не представлено выступление-презентация проекта	Представленное выступление-презентация по проекту несвязанное и не логичное	Презентация проекта достаточно последователена я и убедительная .	Представленная публичная презентация проекта логически обоснованная и убедительная	
владение понятийным аппаратом и теоретическим содержанием выступления	15	Не владеет	Частично владение понятийным аппаратом	Хороший уровень владения понятийным аппаратом и теоретическим содержанием выступления	Во время защиты проекта студент показывает отличные теоретические знания, а также умения использовать предложенные методики анализа	
качество ответов на возможные вопросы аудитории* (бонусные баллы)						
Итоговая оценка (в %)						

- ***Промежуточная аттестация (зачет или экзамен)***

Уровень освоения компетенции	**Вес, %**	**Баллы[3]**
оценка уровня обученности «знать»	28	8
оценка уровня обученности «уметь»	36	11
оценка уровня обученности «владеть»	36	11

[3] количество баллов рассчитано по процентным уровням, принятым по балльно-рейтинговой шкале оценки знаний в КРСУ, при условии, что оценка за экзамен (зачет) в рейтинге по дисциплине равна 30 баллам

Итого	**100**	**30**

При оценке **устных ответов** на проверку уровня обученности **ЗНАТЬ** учитываются следующие критерии:

1. Знание основных процессов изучаемой предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса.
2. Владение терминологическим аппаратом и использование его при ответе.
3. Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы.
4. Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме.

Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 % (6,8-8 баллов) оценивается ответ, который показывает прочные знания по основным тезисам вопроса, студент профессионально рассуждает о характере воздействия субъектов и объектов, методах и способах их регулирования; глубокие знания теоретических основ дисциплины.

Законченный полный ответ - 70-84 % (5,6-6,7 баллов) оценивается ответ, который показывает хорошие знания по основным тезисам вопроса, студент не очень хорошо разбирается в характере воздействия, методах и способах регулирования; не очень глубокие знания теоретических основ дисциплины.

Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 % (4,8-5,5 баллов) оценивается ответ, который показывает недостаточно хорошие знания по основным тезисам вопроса, студент плохо разбирается в характере воздействия, методах и способах регулирования; плохо знает теоретические основы дисциплины.

Минимальный ответ - 0-59% (0-4,7 баллов) оценивается ответ, который показывает очень слабые знания по основным тезисам вопроса, студент не разбирается в характере воздействия, методах и способах регулирования; не знает теоретических основ дисциплины.

Тест (оценка уровня обученности «знать»)

правильные ответы в тесте, %	**оценка за тест**	**оценка в баллах**
85 – 100	отлично	6,8 – 8
70– 84	хорошо	5,6 – 6,7
60 – 69	удовлетворительно	4,8 – 5,5
0 – 59	неудовлетворительно	0 – 4,7

При оценке ответов на проверку уровня обученности **УМЕТЬ** и **ВЛАДЕТЬ** учитываются следующие критерии (ситуационные задачи и задания):

Образцовый, примерный, достойный подражания ответ - 85-100 % (9-11 баллов) оценивается ответ, при котором студент объясняет и аргументирует постановку проблемы в ситуационном задании собственными словами; оценивает альтернативные решения проблемы; профессионально идентифицирует основные факторы, процессы и этапы работ, оценивает риск их реализации; быстро принимает решения по целесообразным действиям в ситуации, распознает угрозы и возможности; умеет использовать различные методики и методы анализа и оценки.

Демонстрирует полное понимание проблемы. Все задачи и задания выполнены.

Законченный полный ответ - 70-84 % (5-9 баллов) оценивается ответ, при котором студент ставит постановку проблемы в ситуационном задании собственными словами; но не приводит альтернативные решения проблемы; умеет идентифицировать основные факторы, процессы и этапы работ, но не оценивает риск их реализации; распознает угрозы и возможности; достаточно хорошо умеет использовать некоторые методики и методы анализа и оценки.

Демонстрирует значительное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.

Изложенный частично раскрытый ответ - 60-69 % (1-4 балла) оценивается ответ, при котором студент не точно ставит постановку проблемы в ситуационном задании собственными словами; слабо идентифицирует основные факторы, процессы и этапы работ, и не оценивает риск их реализации; плохо распознает угрозы и возможности; не умеет использовать методики и методы анализа и оценки.

Демонстрирует совсем небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

Минимальный ответ - 0-59% (0 баллов) оценивается ответ, при котором студент демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа и даже не было попытки решить задачу.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Технологическая карта дисциплины (8 семестр)

Дисциплина:	Team-менеджмент
Направление/профиль:	Менеджмент/Управление малым бизнесом
Группа:	УМБ
Курс/семестр:	4/8
Количество кредитов (ЗЕ):	4
Отчетность:	**Зачетно-экзаменационная ведомость (экзамен)**
Преподаватель:	Рахманалиева Айжан Алмазовна

Название модулей дисциплины согласно РПД	Контроль	Форма контроля	зачетный минимум	зачетный максимум	график контроля
		Модуль 1			
Модуль 1 Основы создания команды	Текущий контроль	Работа и участие в дискуссиях на лекциях и практических занятиях	1	2	6
	Рубежный контроль	Написание эссе	6	10	
		Модуль 2			
Модуль 2 Разработка программы Team-building	Текущий контроль	Написание программы и проведение тренинга по team-building	11	20	10
	Рубежный контроль	Подготовка постера и ролика по итогам тренинга	6	10	
		Модуль 3			
Модуль 3 Организация работы в команде	Текущий контроль	Работа и участие в дискуссиях на лекциях и практических занятиях	1	2	14
	Рубежный контроль	Case-stady	6	10	
		Модуль 4			
Модуль 4 Эффективное взаимодействие в команде	Текущий контроль	Работа и участие в дискуссиях на лекциях и практических занятиях	1	2	18
	Рубежный контроль	Защита проекта «Алгоритм создания и функционирования эффективной команды»	8	14	

Всего за семестр	40	70
Промежуточный контроль (Экзамен)	20	30
Семестровый рейтинг по дисциплине	60	100

Кыргызско-Российский Славянский Университет имени Б.Ельцина

Экономический факультет

Кафедра менеджмента



Рахманалиева А.А.

Методика разработки и проведения программ тимбилдинга по дисциплине «Team-менеджмент»

Учебно-методическое пособие для студентов IV курса

программы «Управление малым бизнесом»

Бишкек 2015

УДК 37.02:005

Рецензент

Хасанова Л.В. – к.э.н., доцент

Рекомендовано к изданию
решением кафедры менеджмента КРСУ

Рахманалиева А. А.

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРОГРАММ ТИМ-БИЛДИНГА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «TEAM-МЕНЕДЖМЕНТ»: Учебно-методическое пособие для студентов IV курса программы «Управление малым бизнесом». Бишкек: КРСУ, 2015. 35 с.

В учебно-методическом пособии описаны принципы подготовки и проведения тренинга по формирования команды – программы, которая в последнее время оказалась весьма востребованной. Приводятся рекомендации относительно того, как посредством тренинга обеспечить эффективность и психологический комфорт в команде специалистов.

© КРСУ, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. **Что такое команда?. ……...3**
2. **Тимбилдинг и его задачи……...…9**
3. **Виды тимбилдинга……19**
4. **Условия проведения тимбилдинга……23**
5. **Упражнения для тимбилдинга…….……..26**

Что такое команда?

«Все счастливые компании счастливы одинаково,
все несчастливые компании несчастливы по-своему!»

Организации добровольческой группы, проведения семинаров, где сотрудники компании получают необходимые знания недостаточно, чтобы называть собравшихся вместе людей командой. Команда – это группа людей, которой присущи высокая степень сплочённости и преследование определённых целей. Группа определяет конкретную цель и способы её достижения. В последнее время команды являются важнейшими групповмыми феноменами в компаниях.

Команды все чаще применяются в деятельности организаций в результате:

- усиления внимания к системе комплексного управления качеством;
- усложнения условий принятия стратегических управленческих решений;
- повышения сложности и значимости задач корпоративного обучения.

При этом, несмотря на растущие с высокой скоростью потребности в командной работе, дающие компаниям дополнительные возможности, до сих пор в деятельности больших компаний практически не используется весь потенциал команд. Основной причиной этому служит недостаточно четкое понимание руководством организаций, что такое команда, как она создается и как должна использоваться. Очень часто командами называют рабочие группы, хотя экспертами в области командообразования приводятся различия между традиционными рабочими группами и командами.

В условиях деятельности современных организаций возможно существование множества различных видов групп. Но не каждая группа может называться настоящей ***командой.*** Понятно, что команда и группа – это частично похожие объединения, между которыми не заметно четкой разницы. Каждая из них может вносить весомый вклад в деятельность компании, развивать способности как организации, так и своих отдельных членов. Когда целесообразнее

строить и использовать команды, а когда можно ограничиться привычной индивидуальной работой или просто работой в группах? Для того чтобы правильно ответить на этот вопрос, необходимо прояснить что общего и отличительного между командой и группой.

Широко известно следующее определение команды:

«Команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов».

Основными характеристиками команды являются:

- *Взаимозависимость*, это когда каждым членом команды вносится свой индивидуальный вклад в общий результат работы. При этом результат работы всех членов команды зависит от резкльтата работы каждого. В команде информационные потоки свободно распределяются между ее членами. Члены команды являются равноправными участниками процесса деятельности компании и имеют широкие возможности влияния друг на друга.
- *Результат* в командной работе является общим и ответственность за него разделют все члены группы, что повышает групповую активность.
- *Разделяемая ответственность,* говорит о том, что ответственность в команде понимается и разделяется мажду всеми.

Главное отличие команды от традиционной формальной рабочей группы – это получение синергетического эффекта.

Появлеиние групп в организациях объясняется близостью распложения, взаимосвязанностью видов деятельности, чувствами и взаимодействиями, а также вознаграждениями и затратами. Членами организаций также образуются группы по экономическим, практическим, социальным причинам и из соображений безопасности.

Выявленно множество различных классификаций групп. Так, группы различаются в зависимости от численности, официального статуса, по характеру и частоте связей, степени однородности и т. п. Каждый из типов групп заключает

в себе различные характеристики и оказывает неоднознаячное влияние на членов команд.

Для работника легче работать в группе, которая состоит из 5-9 человек, т.к. в ней наблюдается эффективная коммуникация. В группах с большой численностью ее члены подвергаются неупорядоченным коммуникациям, а это в конечном итоге приводит к дезорганизации и появляется ощущение, что много рабочего времени тратится не эффективно. С ростом числа членов группы растет и количество различных взаимодействий, возникающих между членами группы.

Команда – это коллектив профессионалов, который разделяет миссию и этические стандарты организации и максимально направлен на достижение стратегических целей организации.

Отличительные признаки команды:

- Наличие общей цели и готовность работать над ее реализацией;
- Умение самостоятельно организовать работу по достижению этой цели;
- Гибкое распределение ролей, функций и рабочих задач в зависимости от ситуации;
- Желание и способность создать каждому члену команды условия, в которых он будет наиболее эффективен;
- Осознание каждым личной ответственности за общий результат;
- Способность оценить качество полученного результата;
- Умение подчиняться принятому решению;
- Высокий уровень доверия и поддержки;
- Умение конструктивно разрешать конфликты;
- Хорошие коммуникативные навыки;
- Умение использовать конструктивную критику для улучшения своей работы;
- Вера членов команды в ее возможности и потенциал.

Командная работа, прежде всего – работа осмысленная и завязанная на профессиональном взаимодействии. Члены команды четко осознают свою роль,

заинтересованы в достижении общего результата и полностью несут ответственность за свою задачу, умеют мобилизовываться и быстро ориентироваться в сложных постоянно меняющихся условиях рынка.

В социологии и социальной психологии делят группы по следующим признакам:

1. группы могут быть *первичными* и *вторичными группами*. Признаком, позволяющим определить характерную особенность первичных групп является непосредственность контактов. Для первичной группы недостаточно просто быть малой, ее члены должны связываться частотой непосредственных контактов, чувством товарищеского локтя, преданности, поддержки и общим отношением к ценностям компании. Поэтому, все первичные группы могут считаться малыми группами, но при этом не все малые группы считаются первичными.

2. группы могут быть *формальными и неформальными группами. Формальные группы* обычно образуются в целях достижения конкретных организационных задач. Формальные группы имеют следующие отличительные признаки:

• четко определенную структуру и состав группы;

• общие для выполнения в группе цели (задачи);

• четко определенные и распределенные роли;

• однозначно установленные статусы, права и обязанности членов группы.

В качестве примеров формальных рабочих групп можно представить различные виды советов, комиссий и целевых групп.

Неформальные группы обычно в организации образуются стихийно, зачастую по инициативе самих работников, как итог появления новых форм активности работников и коммуникаций между ними, возникающих на основе формальной деятельности работников. Неформальные группы чаще всего создаются по социально-психологическим или политическим причинам, на основе дружеских отношений или наличия общих интересов.

Неформальные группы не обладают четкой и устойчивой структурой, и часто являются открытыми для вхожденияновых членов организации. Разделение статусов и ролей в неформальных группах не жесткое и заранее не запланированно. Оно определяется только внутригрупповыми отношениями и не задается извне или сверху. Неформальные группы могут разнообразно изменять формальную структуру, и иногда даже исказить результаты своей деятельности до неузнаваемости.

3. группы могут быть *группами членства* и *референтными группами.* В малых группах часть членов разделяет нормы поведения, котрые могут быть приняты даже не в этой группе, а в какой-то другой, на которую они хотят ориентироваться. Эти группы, в которые индивиды не входят реально, но принимают их нормы, называются референтными.

4. группы могут быть *профессиональными* и *непрофессиональными группами.* Они отличаются друг от друга тем, что входящие в нее члены реализуют свою профессиональную деятельность, имеют необходимый для ее реализации уровень знаний, квалификацию, опыт работы в необходимой сфере.

При решении сложных задач развитию профессионального подхода способствуют высокий статус специалиста и степень специализации. Профессиональная группа должна обладать: 1) этическим и моральным кодексом, 2) различными методами следования этому кодексу.

Независимо от типа любая группа должна иметь свою внутреннюю *структуру,* которая может быть:

- функциональной структурой (созданной на принципах разделения труда и определения задач для каждого работника);
- социальной структурой (по отношению принадлежности к микрогруппам);
- социально-демографической структурой (распределение работников по поло-возрастному составу, уровню образования, квалификации и пр.);
- социально-психологической структурой (соответственно симпатиям и антипатиям, сложившимся между работниками);

- поведенческой структурой, которая определяется активностью членов группы;
- мотивационной структурой (в зависимости от мотивационных факторов, влияющих на поведение).

Основными компонентами структуры являются:

• размер группы;

• состав группы;

• роли, которые члены группы самоопределяют или принимают;

• групповые статусы;

• формальное лидерство в группе;

• групповые нормы.

Групповые нормы определяются в соответствующих документах (стандартах, уставе, положениях, процедурах), но даже при этом большинство установленных норм, имеют неформальный характер. И кончно же, именно они оказывают наиболее существенное влияние на отношения в коллективе и эффективность работы. *Статус* - это положение или ранг, присваиваемый определенному члену другими членами группы.

Тимбилдинг и его задачи

«Ты узнаешь больше о человеке за час игры,
чем за год разговоров»
Платон

Тимбилдинг, или командообразование (англ. Team building – построение команды) – это термин, который обычно используется в условиях бизнеса и применяется к большому спектру действий для формирования и роста эффективности работы команды.

Основная идея использования командных методов в работе перенята из мира спорта и активно внедряется в практику менеджмента с 60 - 70 годов XX века. И сегодня тимбилдинг является одной из перспективных в наше время моделей корпоративного менеджмента, котрая обеспечивает полноценного развития компании, и используется как один из инструментов для эффективного управления персоналом. Тимбилдинг направлен на создание групп из равнозначных специалистов с различной специализацией, которые вместе несут ответственность за достижение намеченных результатов в своей деятельности и в равной степени осуществляют разделение труда в команде.

В литературе по управлению трудно найти единую дату, которая говорит о первом упоминании термина «тимбилдинг». Многие ученые склонны считать, что родоначальником концепции тимбилдинга является американский профессор, психолог и социолог Элтон Мэйо (Elton Mayo, 1880-1949), автори основатель Хоторнских экспериментов в 1927-1932 гг. Различные мероприятия, которые осуществляются для сплочения и повышения организованности команды, были известны еще в годы Второй мировой войны. Уже в 40-х годах прошлого века британские специалисты разрабатывали различные игры и тренинги для организаций.

В 50-х годах XX века в Америке появился тимбилдинг наиболее похожий на тот, который проводится в современных условиях. В то время исторический и ролевой тимбилдинг являлся одним мз самых распространенных видов тре-

нингов направленных на укрепление коллектива, при этом работники использовали костюмы различных исторических персонажей и выполняли различные коллективные задания. С того времени тимбилдинг перерос из простого совместного проведения досуга, и стал лдним из эффективных способов формирования «командного духа», так как в процессе разыгрывания постановок или выполнения заданий между сотрудниками появлялись новые точки соприкосновения, в результате они лучше узнавали друг друга, и помогало им в дальнейшей совместной трудовой деятельности.

В конце XX века тимбилдинг пришел и на территорию стран СНГ. И первым методом тимбилдинга, который был применен – это метод бизнес-тренингов. С течением времени появились и другие методы, такие как спортивные и психологические игры, творческие мероприятия и другие.

В настоящее время понятие «тимбилдинг» еще больше расширилось, добавило множество новых вариантов сплочения коллектива, вырабатываются новые стратегии и тактики. Многие компании даже при проведении корпоративных праздников сопровождают их различными играми, которые нацеленны на создание и поддержание духа единства в коллективе.

Английский термин «team building» вошел в лексикон бизнеса как «тимбилдинг», что означает «активный корпоративный отдых».

Тимбилдинг – это различные корпоративные праздники, с пименением в них командных игр и конкурсов, психологических и игровых тренингов, которые обучают коллективы эффективной совместной деятельности для достижения общих целей.

Составляющими процесса командообразования являются:

1. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills), которые являются основой системного внедрения командного менеджмента. При этом выделяются следующие навыки:

- согласлвание общей цели организации с индивидуальными целями сотрудников;
- принятие общей ответственности за результаты команды;

- лидерство по ситуации и гибкое изменение стиля лидерства в соответствии с поставленными задачами;
- продуктивное взаимодействие сотрудников и их участие в самоуправлении;
- разработка и принятие общего командного решения, а также его согласование со всеми членами команды.

Цель программ тимскиллс заключается в формировании или развитии определенных, конкретно обозначенных навыков командной работы, т.е. решение оганиченных проблем, которые есть в команде.

Для проведения командообразования этого вида не выявленно каких-то установленных сценариев, часто неоторые навыки могут отрабатываться при использовании каких-либо упражнений в рамках разработанных сценариев и проектов. Но во всяком случае, подготовка такогорода проектов связана с тесным и часто длительным сотрудничеством заказчика и тренера и подразумевает проведение предтренинговой диагностики.

Задача данной программы – это разработка практического руководства по формированию команды. В практике управления выявлено бесконечное множество навыков, необходимых успешному лидеру, желающему создать свою успешную команду. Эта программа состоит из набора занятий, которые могут использоваться в уже существующих рабочих командах.

Основные принципы, которые лежат в основе упражнений, включенных в программу, сосредоточены на трёх основных принципах:

- Члены команды объединены общими целями, задачами и намерениями.
- Члены команды взаимозависимы друг от друга.
- Члены команды считают, что для эффективного достижения целей они должны работать совместно.

Формирование команды является вмешательством, или интервенцией, осуществляющейся на основе полной информации, в ходе которого оцениваются сильные стороны существующей команды и перспективы их усиления, в следствие этого разрабатывается и внедряется программа мероприятий по по-

вышению эффективности команды. Программа формирования команды направлена так же на повышение её способности к обнаружению и поиску путей решения возникающих проблем.

Термин «формирование команды» используют для определения того, что назвается тренингом эффективности команды. Основной задачей тренинга в данном случае является повышение эффективности и рост работоспособности каждого отдельного члена команды через его снабжение соответствующими знаниями и тренировкой необходимых для этого навыков. Таким образом, тренинг эффективности команды – это программа, которая способствует развитию ее коммуникативных навыков в процессе участия в тренинге и помогает успешно действовать в качестве равноправного члена команды.

2. Развитие командного духа (в англоязычной литературе – team spirit), как совокупности психологических явлений, которые характеризуются неформальными отношениями сотрудников к коллегам и организации. Формирование командного духа, представляет из себя комплекс мер, нацеленных на:

- рост чувства сплоченности и поддержки, установление устойчивого «мы»;
- рост доверия внутри коллектива, осознание и признание индивидуальных особенностей друг друга,
- формирование мотивации на совместную трудовую деятельность;
- конструирование опыта эффективных совместных действий;
- рост неформального авторитета руководителей;
- становление приверженности работников по отношению к организации.

«Team spirit» (тимспирит) переводится с английского как «командный дух» и связан в основном с психологическим климатом в команде.

Целью таких программ является развитие чувства принадлежности и осознания работником себя как части организации, построение хороших неформальных отношений в коллективе, в конечном итоге это может привести к повышению лояльности работников к организации.

Тимспирит – это разработка сценарных или творческих программ для образования команд, корпоративных игр и праздников. Выражение уважения и заботы компании к своим сотрудникам хорошо влияет на развитии командного духа, активизирует мотивацию, активизирует эмоциональное сплочение в коллективе.

Группа задач Team Spirit предполагает становление в прецессе тимбилдинга не «твердых», атак называемых «мягких» свойств и характеристик организации и команды. Так как Кыргызстан – это страна с глубоким и богатым контекстом, и поэтому высшую ценность безусловно должны иметь человеческие отношения, построенные на основе доверия, душевности и свою роль также должны сыграть законы, правила, нормы, регламенты. При этом выделяются пять базовых направлений задач для Team Spirit, для их формирования можно использовать инструментарий для проведения тимбилдинга:

1) Усиление корпоративного духа;
2) Формирование доверия;
3) Усиление мотивации;
4) Вклад в развитие корпоративной культуры;
5) Рост удовлетворенности сотрудников.

Результатами проведения тимспирит могут быть:

- лучшее знакомство друг с другом участников;
- приобретение опыта совместной деятельности;
- рост уровней доверия и открытости в коллективе;
- формирование мотивации на эффективную совместную деятельность;
- предоставление сотрудникам возможности отвлечься и отдохнуть.

3. Формирование команды (teambuilding – создание команды) – по сути механические действия направленные на подбор, оптимизацию структуры команды и функционально-ролевого распределения, это приведет к:

- эффективному использованию сильных сторон членов команды;
- оптимальному распределению прав и обязанностей между членами команды для эффективного достижения результатов;

- построение при необходимости новой структуры предприятия;
- формирование рабочей обстановки при создании проектных команд;
- установление горизонтальных связей в коллективе.

Какой бы ни была компания – крупной, средней или малой – для достижения успешных результатов нужны такие сотрудники, которые станут эффективными игроками в команде, и смогут принимать и реализовывать для решения стандартных задач нестандартные решения.

Выделяется семь основных направлений, на которые тимбилдинг оказывает свое влияние, и каждое из которых может быть направленно на эффективное развитие в рамках тимбилдинга.

1) Усиление командных коммуникаций;
2) Ролевое распределение;
3) Развитие лидерства;
4) Самооценка и самоосведомлепность;
5) Раскрытие внутренних резервов;
6) Принятие решений;
7) Повышение эффективности взаимодействия.

Неправильным является и утверждение о том, что на тренингах по тимбилдингу строят команды. Успех команды зависит от наличия многих характеристик таких как, эффективность коммуникаций, четкость распределения ролей, общяя вдохновляющая и объединяющая цель, способности лидера, мобилизация сил и степень раскрытия потенциала и внутренних резервов сотрудников, навыки в принятии решений и методы разрешения конфликтов, а также степень информированности в организации и команде. Если навыки по одному или нескольким показателям отсутствуют, то они могут нарушить работу в команде. Вследствие этого формирование эффективной команды в большей степени оосновывается на каждом из вышеприведенных измерений.

Совместно с диагностикой важных для компании задач необходимо выбрать оптимальный момент для проведения тимбилдинга. Конечно же, тимбилдинг не всегда может решить все стоящие перед компанией задачи. В любой

компании есть этапы организационного развития, в которых тимбилдинги нельзя проводить, так как они могут служить явными причинами возникновения конфликтов и раскрытия скрытых проблем. Но также можно выделить определенные этапы организационного развития в компании, когда тимбилдинги настоятельно рекомендованы в проведению.

Главные цели и задачи тимбилдинга заключаются в:

- формировании в коллективе чувства единства и сплоченности;
- замещении у членов команды чувства конкуренции на чувство сотрудничества;
- достижении эффективных взаимодействий в команде;
- создание атмосферы доверия и понимания между членами коллектива;
- единении команды;
- укреплении горизонтальных связей в структуре компании;
- эффективности мотивации деятельности;
- усилении авторитета руководства на неформальном уровне;
- психологической разгрузке работников.

При этом результатами тимбилдинга являются:

- рост уровня доверия и поддержки;
- построение эффективной мотивации в команде;
- получение опыта в решении задач команды, преодолении общих трудностей в командной работе;
- понимание и внедрение успешных стратегий в работу, изменение или отклонение неуспешных;
- достижение открытости в коммуникациях;
- создание чувства индивидуальной ответственности за достижение общего результата;
- формирование ситуативного распределения ролей в команде;
- обучение методам управления и конструктивного разрешения конфликтов.

Далеко не каждая организация может организовать тренинг по тимбилдингу самостоятельно, поэтому многие часто пользуются услугами тимбилдинг-тренеров. К тому же, сейчас существует немало компаний, предоставляющих услуги по организации тимбилдингов, любого вида – от бизнес-тренингов до корпоративов или спортивных игр на природе.

Итак, тимбилдинг имеет возможность максимально эффективно достичь решения существующих в организации проблем и корпоративных задач в такие этапы организационного развития как:

- эффективное формирование корпоративных ценностей по следам произошедшего ребрендинга или репозиционирования компании;
- после смены руководящего состава для более интенсивного и динамичного объединения сотрудников и руководства;
- закрепление успехов команды после достижения амбициозной и важной для команды цели, после командного прорыва;
- эффективное формирование новой общей корпоративной культуры после завершения периода слияния или поглощения;
- укрепление сплоченности, закрепление командного успеха на этапе, когда команда, отдел, компания динамично и успешно развиваются;
- как поддержка в формировании новой команды на новый амбициозный проект, как наиболее интенсивный инструмент построения доверия;
- в момент депрессивного для бизнеса периода, когда требуется мотивационная поддержка, мотивационный взрыв;
- перед стартом серьезного проекта или началом длительного напряженного периода, когда требуется полная и абсолютная мобилизация сил сотрудников;
- когда тимбилдинг важен как поддержание традиции, когда отказ от тимбилдинга будет играть более негативную роль, как выбор отказа от традиции.

Тренинги командообразоваия (тимбилдинги) ориентированы на построения системы навыков командной работы и решение проблем, возникающих при

взаимодействии. Они настаивают не только на активном участии сотрудников, но и на их готовности проводить работу по осмыслению эффективности проводимых стратегий в компании, а также сильных и слабых сторон команды.

Тренинги по тимбилдингу необходимы, если компания ставит перед собой задачи по переходу на новый уровень, реализации амбициозного проекта, отработки конкретных навыков или при решении актуальной проблемы, имющейся в коллективе. Они предпочтительны как для линейных сотрудников, так и для менеджеров среднего и высшего звена.

Под термином тимбилдинг в сфере управления персоналом понимается короткое (от 2 часов до 3 дней) мероприятиенаправленное на улучшение работы в команде.

Также командообразование является внутриколлективным процессом, направленным на повышение сплоченности коллектива нацеленного на общие ценности и представления.

Тимбилдинг – это совокупность мероприятий, направленных на усиление сплоченности коллектива и решающих ряд задач, таких как: повышение мотивации, выявление лидеров, сплочение коллектива, оценка роли каждого «игрока» в команде, развитие способности нестандартного мышления, снятие стресса и многое другое. Как видно, тимбилдинг может решить достаточно большой список задач, которые делятся на два класса:

1) задачи, связанные с построением команды, формированием навыков и приобретением знаний, то есть истинный Team Building;

2) задачи, связанные с формированием командного духа, командной атмосферы, то есть learn Spirit.

Итак, можно выявить десять основных причин, которые толкают компании на проведение тимбилдингов:

1. Поднять корпоративный дух.
2. Сплотить коллектив.
3. Модное течение.
4. Не отставать от конкурентов!

5. При активном росте компании познакомить сотрудников.

6. Совместить с Днем компании.

7. Удержать сотрудников в компании.

8. Показать основные ценности корпоративной культуры.

9. Вознаграждение по успешному окончанию проекта.

10. Сложившаяся традиция.

Инструментарием для идентификации положительного воздействия тимбилдинга на деятельность компании являются:

На 1-ом этапе – определяются проблемные задачи компании;

На 2-ом этапе – выявляется инструментарий из списка задач программ Team Building или Team Spirit;

На 3-ем этапе – определяется степень благоприятности проведения тимбилдинга в зависимости от стадии организационного развития;

На 4-ом этапе – определяется степень благоприятности проведения тимбилдинга в зависимости от типа бизнеса.

Тимбилдинг желателен для проведения в ориганизации, если имеют место следующие условия ведения бизнеса:

- Командный характер работы.
- Высококонкурентная среда.
- Работа, связанная с постоянной мобилизацией сил.
- Прямая и видимая связь экстрима и бизнеса.
- Потребность в высоком уровне доверия в команде.
- Потребность в высокоэффективных внутренних коммуникациях.

Косвенно к числу мероприятий, которые ведут к эффективному командообразованию относятся также празднование дней рождений сотрудников, дня рождения компании, Нового года и других корпоративных праздников. Одним из положительных эффектов таких мероприятий может считаться повышение сплоченности коллектива.

Виды тимбилдинга

Многие думают, что тимбилдинг – это прведение исключительно игр спортивной направленности. Конечно же, проведение спортивных мероприятий являются самым популярным вариантом сплочения коллектива и, наверное, самым эффективным. Но, кроме спортивного тимбилдинга, существует еще множество, не менее интересных разновидностей командообразования.

Существуют различные классификации видов тимбилдингов. И вот одна из них:

1. Спортивный тимбилдинг. Он хорошо подходит для активных людей.

2. Тематический тимбилдинг. В программу такого вида мероприятий должна быть использованы специальные атрибуты, сценарии и подходы.

3. Творческий тимбилдинг. Хорошо воспринимается творческими личностями. Под руководством мастера участники могут создать шедевр, который приятно удивит и коллег, и самого участника

4. Квест. Направлен на любителей поломать голову над сложными задачами. Участникам для того чтобы достичь цели необходимо пройти множество различных испытаний.

5. Веревочный курс. Состоит из разнообразных командных заданий и упражнений, каждое из которых требует определенного вида командного взаимодействия – интеллектуального, физического, психологического, или разнообразного их сочетания и в конечном счете может быть успешно выполнено только командой. Каждое командное упражнение предназначено для отработки одного или нескольких элементов командного взаимодействия – например, ролевого распределения, ситуационного лидерства, развития доверия, раскрытия незнакомых и новых качеств в участниках, творческого мышления и командной эффективности.

Исследователи концепции тимбилдинга говорят о следующих ключевых результатах веревочного курса:

- построение доверия;
- развитие инициативы в команде;

- развитие командного взаимодействия;
- развитие навыков решения проблем и конфликтов и принятия решений;
- развитие лидерства;
- развитие позитивного отношения к принятию риска;
- рост самооценки;
- рост сплоченности и командного духа.

Следующая классификация тимбилдингов включает в себя:

1) экстремальные: Extreme & Adventure, Survivor;

2) интеллектуальные: этнические, Quest & Urban, Hand-made, Reality-Show;

3) творческие: театральные, музыкальные, танцевальные, фототимбилдинги, кинотимбилдинги, кулинарные.

Рассмотрим эти виды более подробно:

Экстремальные (первый класс тимбилдингов) – основным инструментом этих тимбилдингов служат экстремальные виды спорта, занятия которыми связаны с риском для здоровья или жизни человека. Все экстремальные виды спорта проходят в outdoor-формате, и большая часть из них связана с преодолением экстремальных условий природной среды. Экстремальные тимбилдинги делятся на две группы: Extreme & Adventure и Survivor. Примерами основных видов спорта, которые часто используются в программах экстремальных тимбилдингов являются:

1. Extreme & Adventure (Экстрим и приключения)

- Горный велосипед (MountainBiking)
- Рафтинг (Rafting).
- Байдарки (Canoe/Kayaking).
- Ориентирование (Orienteering/Navigation).
- Скалолазание (Climbing).
- Парусный спорт или регата (Sailing).
- Горные лыжи и сноуборды (Mountain Skiing/Snowboarding).
- Дайвинг (Diving).
- Кейвинг (Caving), коастеринг (Coastering), каньонинг (Canyoning).

2. Survivor

- Заброска на вертолете.
- Сплав на плотах.
- Экспедиция.

Интеллектуальные (второй класс тимбилдингов) – в их класс включаются этнические тимбилдинги, тимбилдинги группы Quest & Urban, Hand Made и Reality Show. В число таких тимбилдингоа относятся:

1. Этнические тимбилдинги
2. Quest & Urban

- Квест в городе / Ориентирование в городе.
- Фотонавигация/Фотоохота.
- Hand Made
- Архитектура и живопись.
- Старинные русские ремесла.
- Reality Show
- Последний герой.
- Деревня/Ферма.
- За стеклом.

Творческие (третий класс тимбилдингов) – это класс тимбилдингов, которые по своей сути являются противоположными экстрим-тимбилдингам, но также являются эффективным и достаточно действенным инструментом командообразования. Они представляют собой пакет различных игровых программ, цель которых раскрыть и практически применить творческий потенциал участников, а также научить принимать специфические решения и продемонстрировать достоинства совместного коллективного креативного мышления. Разновидностями творческих тимбилдингов являются:

- Искусство
- Театральные
- Музыкальные (фольклорный тимбилдинг, тимбилдинг в стиле джаз).
- Танцевальные (танго-тимбилдинг).

- Сюжеты
- Исторические тимбилдинги.
- Military.
- Литературные тимбилдинга
- Кинотимбилдинги.
- Кулинарные тимбилдинги.
- Нетипичные тимбилдинги.
- Экологический тимбилдинг.
- Социальный тимбилдинг.
- Hi-tech-тимбилдинг.

Классический team building – учит людей работать в команде, идти на дсделку для достижения общей цели, снимает как психическое, так и физическое напряжение, помогает оценить поведение сотрудников в кризисных условиях.

Программы со сценарием – программы, котррые выстраиваются в соответствии с пожеланиями заказчика, определенными им задачами и целями.

Условия проведения тимбилдинга

Участники тренинга по тимбилдингу в процессе его прохождения должны достаточно четко следовать указаниям инструкторов и успешно преодолеть все его этапы. Тренинги должны проводиться в рабочий день (или неделю), но в наших условиях обычно их проводят в выходные дни (пятница, суббота или воскресенье). Это не нарушение, т.к. в основном идет расчет на договоренность о дате проведения тимбилдинга внутри компании.

Тренинги проводятся в несколько этапов:

1. Команды формируются заранее, до приезда на место проведения. В зависимости от численности коллектива это могут быть 2-3 команды по 5-10 человек. Лучше, если состав команд будет непредсказуемым, основанным на случайном выборе. Это усиливает психологическую разгрузку участников.

2. Команда выбирает капитана, придумывает себе название и девиз (использовать который, кстати, обязательно при прохождении этапов тренинга).

3. Участникам приходится преодолевать препятствия, строить переправы, исследовать незнакомую местность, развивать некий проект. Все задания в тимбилдинге достаточно веселые и не обязательно требуют от участников хорошей физической формы (кроме некоторых видов экстремального тимбилдинга) и поэтому принять участие в мероприятиии могут все сотрудники.

4. В заключение тренинга командам предлагается обсудить свои действия во время прохождения в сех этапов тренинга, произвести их оценку, выявить ошибки и достижения, подвести итоги. Команды-победители получают заслуженные награды, а остальные участники – памятные призы.

Результатом такого корпоративного отдыха несомненно станут психологическая разрядка и сплочение команды. Также возможно разрешение конфликта, или, по крайней мере, снятие напряжения. А если руководитель и сам на равных условиях будет участвовать в тренинге, то значительно вырастет и доверие к нему персонала, и, соответственно, понимание смысла принимаемых им решений.

Устроить такой активный отдых коллективу предлагают различные агентства по организации праздников. Но это может сделать и штатный психолог или любой сотрудник, имеющий желание это сделать. Тренинг таже не обязательно должен быть дорогостоящим (без специальной амуниции, снарядов и оборудования). Основа тренинга – это все-таки программа сплочения. А весь «антураж» зависит от амбиций и возможностей компании. Поэтому при желании любая корпоративная вечеринка может превратиться в мини-тимбилдинг-тренинг и послужить сплочению коллектива и развитию компании.

Все программы нацелены на создание условий для неформального общения команды, выработку командного духа и умения работать сплоченно, психологическую разгрузку. Немаловажны тренинги и для сферы управления персоналом, поскольку позволяют выявить лидеров среди сотрудников. Эффективное командообразование в наше время - это инструмент развития бизнеса!

Тренинги должны составляться ради сплочения коллектива таким образом, чтобы каждый участник чувствовал себя членом команды и мог своевременно проявить свои личные таланты и лидерские качества. Это позволяет сотрудникам обрести уверенность в себе, а руководителям – оценить их по достоинству.

Кроме того, участие в играх помогает мозгу переключиться на совсем другую волну, а психологи утверждают, что это – один из важнейших приемов для повышения творческого потенциала. Если учесть, что большинство предлагаемых мероприятий проходит на природе, то вполне ожидаемо проявление креативности в подходах к решению поставленных перед коллективом задач после возвращения на работу. Все участники программы тимбилдинга получат мощнейший заряд бодрости и энергии, который принесет значительное улучшение эмоционального состояния и физического самочувствия. Научившись доверять друг другу в ходе игр и соревнований, сотрудники компании смогут лучше взаимодействовать между собой и в ходе повседневной работы.

Благоприятный микроклимат, который сформируется в коллективе благодаря участию в психологических играх на сплочение коллектива, позволит

каждому сотруднику наиболее полно реализовать свой потенциал, а компании – достичь новых успехов в развитии и роста прибыли.

В программу тимбилдинга включается:

- разработка сценария и тематики;
- подбор треков (упражнений);
- ведущий (тренер);
- необходимый реквизит;
- атрибуты для участников тимбилдинга

Программа тимбилдинга также может проводиться в сочетании с корпоративным праздником, значимым мероприятием в компании. Кто-то очень серьезно ставит цели и задачи командообразования (формула «тимбилдинг = тренинг»), для других это просто необычный корпоратив, на котором можно открыть новые черты характера сотрудников и выявить неформальных лидеров.

Всем известно давно, что сплоченный и дружный коллектив составляет основу компании. Если команда профессионалов по-настоящему дружна и сплочена – она сможет сделать намного больше, чем несколько отдельно взятых гениев. Возможно, что правильно подобранные люди все равно со временем смогут найти общий язык и сработаются. Но время будет потеряно. Задачей Тимбилдинга является именно помощь в ускорении данного процесса.

Упражнения для тимбилдинга

Чтобы достичь максимальной эффективности, суть и технику самого тимбилдинга часто маскируют непосредственно под разнообразные сюжеты активных игр: Переправа, Поиск клада, Строительство города, и т.д. За счет создания игровой реальности, участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. Все это обеспечивает прекрасное настроение и массу позитивных эмоций. Главное, что выполнение поставленной задачи возможно только, при обязательном условии приложения командного усилия.

Приведем несколько вариантов игр, которые являются одними из наиболее эффективных методов построения успешной команды:

1. Спортивные игры. При этом можно разделиться на команды (3 команды), каждой будет присвоена своя страна, которую игрокам предстоит защищать на играх. Например, очень распространена игра в пейнтбол (конечно, в адаптированном под тимбилдинг варианте). Также это может быть футбол, волейбол, картинг, катание на лошадях и т.п.

2. Поисковые игры. Например, «Достать коротышку»

В 1997 году Виктор Иванович Петрищев широко известный в узких кругах как «коротышка» провернул финансовую махинацию, в результате которой оказалось, похищено 100 000 000 $. Все эти деньги осели на секретном счете в банке на Каймановых островах. В то время доказать ничего не получилось и «коротышке» удалось ускользнуть безнаказанно, но и деньгами воспользоваться он не смог. К сожалению, в виду престарелого возраста Виктор Иванович покинул нас. Но в своем завещании он указал номер счета и пароль, которые смогут получить только лучшие из вас собрав коды разбросанные по всей территории.

3. Сюжетно-динамические и логические игры. Например,

«Нити Ариадны»

Вся наша жизнь игра – и эта игра одна из самых коварных и увлекательных, созданных, когда-либо человечеством. В ней собраны все самые увлека-

тельные и таинственные головоломки и размещены в древнем лабиринте давно забытого народа. Множество охотников пыталось забрать сокровище, находящееся в самом центре лабиринта, но попасть туда легко, а вот выбраться сможет только настоящая команда, в которой высок дух товарищества и сильный лидер, уверенно ведущий своих людей к победе.

«Джуманжи»

Перед началом игры команды получают карту «Джуманжи» и большой кубик. Бросая кубик, они «перемещаются» на выпавшее число ходов по карте. По ходу движения игровой фишки, команда должна выполнять нестандартные задания ведущего. А может и попасть в различные ситуации, например, вернуться на несколько ходов назад или «оставить игрока в заложниках», Только по настоящему сплоченная команда может справиться со всеми трудностями и дойдет до финала.

4. Квест. Выполняя задания, решая головоломки, разгадывая загадки, участники шаг за шагом приближаются к финишу.

Это идеальный вариант для компании, в которой разница в возрасте сотрудников составляет до 40 лет. В нашей стране это направление тимбилдинга развивается очень динамично. Многие формы проведения квестов, которые с успехом проходят в западных компаниях, у нас не приживаются, но появляется свой собственный жанр, максимально подходящий нашему менталитету.

Удобно, что квест можно адаптировать практически под любой бюджет. Время проведения – около 2,5 часов. В сюжете обязательно участвуют профессиональные актеры, которые и помогают закручивать интригу. Квест вполне может быть костюмированным – так проще окунуться в другую историческую эпоху или параллельный мир. Всегда много тайн и загадок, детективный налет и личные интриги.

5. Творческие мастер-классы. Например, создание комамндой одной или нескольких картин. При этом каждый сотрудник расписывает свой фрагмент огромного полотна либо одновременно на одном холсте, либо на отдельных не видя что и как рисуют остальные.

6. «Пантомима». Эта игра многим знакома с детства. Игроку загадывается какой-либо предмет или явление, и он должен без слов показать его остальным участникам игры так, чтобы они догадались, о чем идет речь.

7. «Кто быстрее». Коллектив делится на несколько групп, в каждой из которых выбирается капитан. По команде, каждый капитан должен построить свою группу в квадрат (круг, треугольник) по определенному признаку – росту, цвету волос, первой букве имени и т.д. Кто быстрее справится с заданием и будет победителем.

8. «Узнаем друг друга с новой стороны». Каждый из участников анонимно пишет на листке бумаге какие-либо факты о себе, описывает события из его жизни либо просто свои предпочтения в чем-либо. Далее все листки складываются в одну корзину и перемешиваются. Каждый по очереди достает листок и зачитывает его вслух, а команда должна догадаться, кто является автором написанного.

9. «Скакалка». Формируются команды по 7-10 человек. Используя огромную длинную скакалку, игроки синхронно совершают прыжки через нее. Выигравшей является та команда, которая перепрыгнула наибольшее количество, не сбившись и не запутавшись в скакалке.

10. Экологический и социальный тимбилдинг

Организовать такое мероприятие всегда можно своими силами. «Зеленый» тимбилдинг предполагает высаживание деревьев, облагораживание территории, восстановление леса и т.д.

Социальные проекты тоже могут сплотить вашу команду и открыть новые грани в общении сотрудников. Речь идет о помощи сиротам, одиноким старикам и людям, пострадавшим в результате стихийных бедствий. Такой тимбилдинг – большая редкость, ведь нужно не просто помочь деньгами, а сделать что-то действительно полезное всей большой командой.

11. «Столб на стропах». Для испытания команде предоставляется столб, с прикрепленными к нему оттяжками. Каждый участник берется только за одну оттяжку. Команда, общими усилиями, должна сохраняя столб в вертикальном

положении и не отрывая от поверхности земли передвинуть его от старта до финиша. Задание усложняется постановкой предмета на макушку столба.

12. «Дружный поднос». От подноса по всему радиусу расходятся прикрепленные стропы. Каждый участник берется только за одну стропу и таким образом команда переносит поднос. Но сложность задания в том, что поднос нужно пронести через подвешенную рамку, когда на нём лежит настоящая бомба. Руками подноса касаться нельзя. А все не так просто еще из-за того, что на подносе находится предмет (например, фужер с шампанским). Если он не будет разлит или разбит, то каждый участник может отведать этот напиток.

13. «Паутина». Каждый участник должен пробраться на другую сторону, через паутину веревок. Аналогично делают все остальные участники команды. При этом ячейки нельзя повторять, т.е. каждая ячейка может быть использована только один раз.

14. «Над землей». Каждый участник должен пробраться на другую сторону, по двум натянутым веревкам, держась за одну из них руками. Аналогично делают все остальные участники команды. Сложность заключается в том, что веревки в 1,5 метре от уровня земли. Во избежанин несчастных случаев каждый участник должен проходить это испытание с использованием страховочной веревки.

15. «Радуга». Каждой команде необходимо собрать предметы из семи цветов радуги из подручных средств.

16. «Ходули». Задача участников пройти на ходулях определенное расстояние. При этом шагать с помощью ходуль необходимо по кружкам диаметром 50-60 см и вернуться обратно.

17. «Лабиринт». Иногда кажется, что выполнить задание очень просто. Но часто бывает необходимо приложить значительные усилия для того, что бы достичь цели. Например: задача участников, балансируя лабиринтом, переправить шарик из одного конца в другой.

18. «Сбор урожая». Команды в течение 5 минут должны собрать максимальное количество предметов название которых начинается на заданную букву. Капитаны команд вытягивают конверты с буквами (к, т, с, л, п, м и тд.).

19. «Необычные эстафеты». В первую очередь, используется особый реквизит, призванный максимально отразить принцип командообразования. Иначе говоря, все препятствия нужно будет преодолевать в одной связке, в большом мешке, в командных лыжах или ходулях.

20. «Фотоохота». Это не просто прогулка по городу с фотоаппаратом. Для каждой команды разрабатывается маршрут, по которому необходимо найти в городе заданные фрагменты зданий, сфотографировать их на мобильный телефон и отправить по заданному адресу. Побеждают самые сообразительные знатоки родного города.

21. «Фильм! Фильм! Фильм!». Съемки фильма могут проходить и в развлекательной форме (достаточно часто так проводят новогодние корпоративы), но если уж речь о командной работе, которая должна привести к быстрому и качественному результату, съемка фильма вполне подходит для целей тимбилдинга. Все зависит от организаторов, которые предлагают подобные услуги, и таких достаточно много. Команды будут писать сценарий, проходить кастинг, делать декорации, снимать, монтировать и озвучивать. Все серьезно, ответственно и познавательно.

22. «Приключенческая гонка» – это соревнование команд в очной борьбе, которое дает возможность каждому участнику проявить себя в совершенно разных видах активностей, почувствовать плечо напарника и ощутить командный дух. Это испытание приключением.

23. «Приседания». Члены группы становятся по кругу друг за другом так что бы каждый следующий смотрел в спину приведшему и мог дотянуться его спины. Потом каждый начинает садиться на колени своему последующему соседу. После этого упражнения обстановка в группе разряжается.

24. «Мяч по кругу». Члены группы плотно стоят по кругу, вытянув вперёд сомкнутые прямые руки. Тренер бросает мяч на руки рядом стоящего

участника группы, задача группы – прокатить мяч по кругу на руках группы, не уронив его. Если мяч упал, задание начинается снова.

25. «Доверие». Для этого упражнения необходима возвышенность, можно использовать стол. Каждый участник поднимается на возвышенность, затем становясь спиной, падает вниз, а остальные члены команды должны подхватить его.

26. «Ковер-перевертыш». Задача команды – стоя на ковре и не сходя с него, полностью перевернуть ковёр на другую сторону.

27. «Путаница». Участники становятся вместе близко друг к другу, берутся за руки наиболее хаотичным образом. После чего им предлагается «распутаться» не разжимая рук. Ключевой момент – «перепутать» их максимально быстро, удачно и не потеряв энергию.

28. «Ураган». В игре есть один водящий, который говорит: «Поменяйтесь местами те, у кого...». И назовет любой признак, который объединяет хотя бы нескольких из участников. Те из играющих, у кого есть этот признак, должны поменяться местами. Очень важно обязательно успеть поменяться местами. Кто не успеет, становиться водящим. Задача водящего – занять место игрока, пока все меняются местами. В игре нельзя оставаться на своем месте, если есть указанный водящим признак. В противном случае игрок автоматически становится водящим. Новый водящий тоже говорит: «Поменяйтесь местами те, у кого...».

29. «Сороконожка». Участники становятся друг за другом, держась за талию стоящего впереди человека. Теперь они – сороконожка. По команде тренера сороконожка начинает двигаться вперед, выполняя указания. Задача – сохранить целостность цепочки. Во время передвижения «сороконожки» тренер меняет задание: «сороконожка двигается на одной ноге, в полу-присяде и т. д.».

30. «Поезд». Для построения поезда понадобиться несколько толстых по диаметру трубок длиной по 40 см. которые будут расположены между участниками данного поезда. Участником надо пройти 10 метров по прямой, при этом не косаясь этих трубок руками, а только прижимая своей грудью к спине друго-

го участника. Если у кого-то выпала трубка поезд возвращается на место и начинается все сначала.

31. «Ручей». Для построения ручья понадобятся 6-7 толстых по диаметру трубок длиной 40 см., которые будут розданны каждому участнику. Участникам надо выстроить ручей из трубок длиной 10 метров при этом нужно перекатывать шарик от пинг-понга внутри трубок. Если шарик упал на землю, то ручей начинает течь сначала.

32. «Постройка моста». Для упражнения понадобятся следующие материалы: листы А4, карандаш, линейка и ножницы. Команда делится на две группы. Одна группа вместе с ведущим выходит за дверь, вторая – остаётся с другим ведущим в комнате. Первой группе даётся следующее задание: участники должны изображать миссионеров, а оставшаяся группа – туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. У них в племени недавно началась эпидемия, и люди умирают десятками. Довести же их до больницы невозможно, т.к. до неё по дороге –105 км; напрямую – 5 км, но путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить их строить мост, т.к. если построить им самим, они всё равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста – половина ширины листа бумаги с 5-миллиметровым отступом в большую сторону. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку – 20 минут.

Команде туземцев сообщаются следующие правила: общаться с миссионерами может только глава племени. Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины – линейку. Каждые 3 минуты (по команде ведущего) они должны усиленно молиться, бросив все дела. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 минут участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия. После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями (чаще всего участникам не удаётся построить такой мост, это нормально).

33. «Кулинарные тимбилдинги». С каждой командой будет работать профессиональный повар, так что голодными никто точно не останется. Такие мастер-классы можно проводить на природе (гриль) и в специальных кулинарных студиях.

34. «Большая рогатка». Большинство людей знают или слышали о компьютерной игре Angry Birds – «Сердитые птички». У игроков есть возможность продемонстрировать свои навыки стрелка из настоящей большой рогатки, необходимо только заложить снаряд, натянуть жгут и выбрать цель.

35. «Покажи». Необходимо изобразить заданный объект, используя всех членов команды (известные картины, буквы алфавита, устойчивые словосочетания и т.п.).

36. «Береги яйца». На пенек кладут длинное бревно, получаются качели. Под оба конца бревна подвешивают по мешочку с куриным яйцом. У команды задача – встать на бревно так, чтобы не раздавить яйца.

37. «Кто быстрее». Капитан должен построить игроков команды в квадрат, треугольник, круг, букву, птичий косяк… или построить в шеренгу по росту, цвету волос, алфавиту имен, размеру ног…

38. «Самообновление». Каждый участник пишет на подготовленных листах бумаги ответы на два вопроса: Что мы должны сохранить в команде? Что мы должны изменить в команде? Ответы вывешиваются на доске для общего ознакомления, затем группа обсуждает каждый вопрос отдельно, что она должна сохранить в своей работе, каким образом она может совершенствовать свои позитивные качества и что необходимо для этого сделать. Разрабатывается соответствующий план действий, участники обмениваются своими мнениями о процессе обновления в команде.

Вариант проведения упражнения: исключить предварительную работу, начать обсуждение с «мозгового штурма» – ответы на вопросы. Если ответов получилось много, разбиться на подгруппы для проработки решений.

39. «Сладкий сюрприз». Команды получают по мешочку с конфетами «M&M’s». Каждый из участников вытягивает по 3 конфеты. Затем максималь-

но честно и открыто отвечает на следующие вопросы (по очереди «играют» каждый из цветов).

- Красный – вспомните самые позитивные моменты из жизни команды.
- Желтый – за что ты хотел бы поблагодарить команду?
- Оранжевый – сказать кому-либо лично «спасибо».
- Синий – извиниться перед кем-то из команды или командой в целом.
- Зеленый – пообещать улучшить что-то в себе.
- Коричневый – чего не хватает группе, чтобы стать идеальной командой?

40. Тимбилдинг «Командные приключения» не содержат в себе элемента состязательности (основное концептуальное отличие от программы «Командные Игры»). Это объединяющий тимбилдинг, направленный на командообразование и сплочение коллектива. Тимбилдинг протекает достаточно динамично, но при этом у людей есть время творчески решать поставленные задачи, каждый может проявить свои сильные стороны. Все команды идут к одной общей цели, которая в финале позволяет объединить весь коллектив.

В тимбилдинге «Командные приключения» у каждой команды – свой уникальный маршрут, состязаться здесь предстоит не с командой-соперником, а со временем и собственной инерцией. За удачное прохождение испытаний команда также получает бонусы, но они служат не для определения победителей, а для общей цели: в финале команды объединяют свои бонусы; как правило, совсем немного не хватает для решения намеченной цели – и предстоит финальное задание, которое выполняется сообща – неважно, сколько человек при этом собрались на поляне.

Это далеко не весь список возможных упражнений, но использование любого из них при составлении программы тимбилдинга гарантирует веселое и приятное времяпровождение, что, в конечном счете, положительно скажется на коллективе и приведет к достижению целей поставленных перед запланированным мероприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. – М.: Инфра-М, 2011.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – СПб.: Речь, 2002.
3. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. – СПб.: Речь, 2010.
4. Ковалев В. Успешная команда? Легко! – Харьков, 2009.
5. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Учебное пособие. – Томск, 2008.
6. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Самоучитель. – Томск, 2007.
7. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Практикум. – Томск, 2008.
8. Льюис. Дж. Управление командой. – СПб.: Питер, 2004.
9. Максвел Дж. Шеф и его команда. Как создать команду своей мечты?
10. Маргерисон Ч. «Колесо» командного управления. Путь к успеху через систему управления командой./ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
11. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. – СПб.: Речь, 2005.
12. Степанов Д. В. Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие. – СПб.: Речь, 2005.
13. Материалы сети Интернет.