

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сурат Лев Игоревич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.07.2021 18:00:23  
Уникальный программный ключ:  
90e61d348f2245de4566514a87330a9d89d79c851b573160a03a9eff20fb4800

**Негосударственное образовательное  
частное учреждение высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПСИХОАНАЛИЗА»**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Московская школа практической  
психологии

---

Институт общественных наук  
Факультет психологии

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом МИП  
(в составе ДПП)  
Протокол от «26» июня 2021 г. №10

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)  
Протокол от «24» августа 2021 г. №02

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 8**

«Технологии формирования эффективных команд»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

«Практическая психология в работе руководителя  
(авторская программа Базарова Т.Ю. и экспертов Факультета психологии ИОН  
РАНХиГС)»

Москва, 2021 г.

**Автор–составитель:**

Преподаватель  
кафедры общей психологии ИОН РАНХиГС

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Е.А. Шурухт

**Руководитель структурного подразделения:**

доктор психологических наук, профессор,  
Декан факультета психологии ИОН РАНХиГС

\_\_\_\_\_  
(подпись)

В.Ф. Спиридонов

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
<u>1. Цель и задачи модуля</u> .....	4
<u>2. Планируемые результаты обучения модуля</u> .....	4
<u>3. Объем модуля</u> .....	5
<u>4. Структура и содержание модуля</u> .....	6
<u>4.1. Структура модуля</u> .....	6
4.2. Содержание модуля .....	7
<u>5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля....</u>	7
<u>6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю</u> .....	9
<u>7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля</u> .....	17
<u>7.1. Нормативно-правовые документы</u> .....	17
<u>7.2. Основная литература</u> .....	17
<u>7.3. Дополнительная литература</u> .....	17
<u>7.4. Интернет-ресурсы</u> .....	18
<u>7.5. Справочные системы</u> .....	18
<u>7.6. Иные источники</u> .....	19
<u>8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля</u> .....	19

## 1. Цель и задачи модуля

Цель модуля: сформировать целостное представление об основных направлениях развития руководителя, повысить мотивацию руководителя на саморазвитие и совершенствование навыков управления.

Задачи модуля:

- Изучить стили руководства в различных управленческих ситуациях.
- Актуализировать знания по ключевым навыкам руководителя: постановка задач, мотивация, контроль и обратная связь. Совершенствовать навыки управления сотрудниками.
- Освоить инструменты развития и саморазвития.
- Уметь составлять индивидуальный план развития для себя и своих сотрудников.

## 2. Планируемые результаты обучения модуля

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (модулей) (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения модуля

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационная деятельность	ПСК-1. Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организаций и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий	Знает подходы к управлению вовлеченностью персонала, способы оценки текущего уровня и потенциала команды, знания возможностей и ограничений различных методов командообразования	Оценить необходимость команды в трансформации, проанализировать потребность в интервенции для урегулирования конфликтов внутри команды, составлять конфликтограмму, карту компетенций команды	Отработка навыков анализа текущего уровня развития команды, ее болевых точек, выбор стратегии развития команды и конкретных инструментов командообразования
Консультационная деятельность	ПСК-6. Способен выбирать и применять психологические технологии, позволяющие осуществлять решения задач в различных областях психологической практики	Знает методики исследования климата в команде, подходы к развитию эмоционального интеллекта, коммуникативной компетентности для повышения эффективности работы команды, тренинговые методы и приемы	Разрабатывать инновационные и заточенные под цели бизнеса и актуальный уровень команды инструменты командообразования, проводить диагностику вовлеченности, проводить самодиагностику для оценки собственной компетентности как руководителя в работе с командами, продумывать способы преодоления барьеров вовлеченности и урегулирования конфликтов в команде	Отработка проактивной позиции в работе с командой, развитие навыков коммуникации, мотивации, эмоционального лидерства, инструментов повышения эффективности работы команды

### 3. Объем модуля

Таблица 2

#### Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		-	28
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
В форме практической подготовки		-	8
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	20
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		-	28
<b>Контактная самостоятельная работа (КСР)</b>		-	-
Промежуточная аттестация	форма		Зачет
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>			56

**4. Структура и содержание модуля**  
**4.1. Структура модуля**

Таблица 3

**Структура модуля**

№п/п <sup>1</sup>	Наименование (разделов/тем) <sup>2</sup> дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час. <sup>3</sup>	Контактная работа, час. <sup>4</sup>					Самостоятельная работа, час <sup>8</sup>	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. <sup>7</sup>					Самостоятельная работа, час <sup>8</sup>	Текущий контроль успеваемости <sup>9</sup>	Промежуточная аттестация (форма/час) <sup>10</sup>	Код компетенций <sup>11</sup>
			Всего <sup>4</sup>	В форме практической подготовки <sup>5</sup>	В том числе				Всего <sup>4</sup>	В форме практической подготовки <sup>5</sup>	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме <sup>6</sup>	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа,				Лекции / в интерактивной форме <sup>6</sup>	Практические (семинарские) занятия	Контактная самостоятельная работа,				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Командообразование	8							4			4	4		Д, МШ		
2.	Эффективность команды. Критерии оценки	8							4			4	4		ДЗ		
3.	Дисфункциональное взаимодействие в команде. Конфликты	8							4	2		2	4		Д, ПУ		
4.	Управление вовлеченностью	8							4	2		2	4		ПУ		
5.	Психологическая компетентность руководителя в работе с командами	8							4	2		2	4		ДЗ		
6.	Мини-тренинг для тренеров и руководителей	8							4	2		2	4		ПУ		
7	Оценка и развитие потенциала команды	8							4			4	4		Д		
	Итого:	56							28	8		20	28			3 (Д)	ПСК-1 ПСК-6

*Формы текущего контроля успеваемости: групповая дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), мозговой штурм (МШ), групповая дискуссия (ГД), практическое упражнение(ПР)*

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4

### Содержание модуля

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тема 1	Командообразование. Подходы к понятию. Team building, Teamdesign, Reteaming, Team forcing. Тренинги по командообразованию Цели и задачи тренингов по командообразованию, возможности и ограничения методов.
Тема 2	Критерии оценки эффективности команды. Бизнес-показатели vs психологические показатели. Групповой процесс как один из факторов эффективности группы (по Р.Шварцу). Коммуникация, управление конфликтами, решение проблем и принятие решений.
Тема 3	Динамические процессы в команде. Дисфункциональное взаимодействие в команде. «5 пороков команд» по П.Ленсиони. Управление конфликтами в команде: типология конфликтов, инструменты работы руководителя-конфликтограмма, диаграмма Исикавы.
Тема 4	Управление вовлеченностью. Анализ вовлеченности, барьеры вовлеченности. Инструменты руководителя.
Тема 5	Психологическая компетентность руководителя в работе с командами. Коммуникативные компетенции (построение отношений, навыки влияния, урегулирование разногласий, убедительная коммуникация). Эмоциональный интеллект в управлении динамическими процессами в команде. Методы развития команды как команды. Комплексные инструменты для повышения эффективности работы руководителя с командой. - Инструмент сторителлинга для повышения вовлеченности и влияния на формирование атмосферы доверия в команде. - Инструмент Case Clinic. Теория У Отто Шармера – для анализа проблемных ситуаций в команде, развитию эмоционального интеллекта и поиска решений.
Тема 6	Мини-тренинг для тренеров и руководителей Отработка навыков проведения различных видов активностей. Фасилитация групповой и индивидуальной работы. Работа в малых группах. Групповые дискуссии. Модерация. Мозговой штурм и др. Публичное выступление: от чего зависит эффективность публичного выступления. Как выступать легко и с удовольствием. Как сделать выступление понятным, полезным и интересным. Визуальное сопровождение рассказа. Игры, ролевые игры с командой. Инсайтный разбор.
Тема 7	Оценка и развитие потенциала команды. Выбор стратегии.

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

Обучение по модулю предполагает изучение курса в ходе практических занятий, практической подготовки и самостоятельной работы слушателей. Занятия модуля проводятся в различных формах с целью формирования знаний, практических умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к аудиторным занятиям, поскольку они являются важнейшей формой организации учебного процесса:

- знакомят с новым учебным материалом;
- разъясняют учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизируют учебный материал;
- ориентируют в учебном процессе.

Подготовка к аудиторному занятию заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущего аудиторного занятия;
- сопоставьте результаты проведенной самостоятельной работы с изученным материалом на аудиторном занятии;
- подготовьте задания, которые были даны преподавателем для подготовки дома;
- узнайте тему предстоящего занятия (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите в аудитории.

Методические рекомендации по выполнению эссе

Эссе как литературный жанр представляет собой прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Объем эссе составляет 1-3 страницы 12 шрифтом через полтора интервала.

Методические рекомендации по выполнению видеозэссе

Видеозэссе – это записанный с помощью телефона или компьютера видеоролик, раскрывающий тему задания. Подразумевается свободная композиция и творческий подход автора. Длительность видеоролика составляет не более 5 минут. Формат – avi, mp4.

Методические рекомендации по выполнению презентации

Презентация – это набор слайдов, с визуальным и текстовым контентом или инфографикой. Допускается использование картинок и фотографий с корректно оформленными ссылками на источники (сайты) или с указанием авторства. Формат – файлы ppx или pdf. Допускается использование программы Canva или PowerPoint. Объем презентации составляет не более 6 слайдов.

Методические рекомендации по подготовке к практическим упражнениям

Практические упражнения представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала модуля. Процесс подготовки к практическим упражнениям включает изучение всех материалов по рассматриваемому вопросу, рекомендуемых преподавателем.

При подготовке к выполнению практических упражнений слушателям рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их.

Подготовка к промежуточной аттестации

Для успешной сдачи промежуточной аттестации необходимо, помимо пошагового освоения модуля в течении курса, представлять структуру модуля, ориентироваться в связях системы понятий модуля, проблемах и задачах соответствующей области знания. При подготовке к промежуточной аттестации слушатель должен не только повторить содержание курса, но и сопоставить свое представление о данной области с предлагаемой в процессе преподавания курса системой понятий и закономерностей, а также практических инструментов работы.



Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме тестирования. Цель тестирований в ходе учебного процесса состоит не только в систематическом контроле знаний, но и в развитии умения слушателей выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию:

1. Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

2. Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, не останавливаясь пока на тех заданиях, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

3. Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия по одной строчке или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.

4. Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

5. Думайте только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему.

6. Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

7. Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

8. При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают Интернет-тренажеры.

9. Для подготовки к тестированию слушателю необходимо подробно ознакомиться с материалами занятий и рекомендованной литературой.

Тестирование проводится с использованием дистанционных технологий. Слушателям предлагается ответить на тестовые вопросы и задания разного типа. Тестирование может содержать в себе задания на соответствия, пропущенное слово, множественный выбор, вопрос с 1 правильным ответом и др.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю**

### **Тема1. Командообразование**

*Типовые темы для групповой дискуссии*

- 1.Эффективная команда – это магия, «химия» или технология?
- 2.Что надо учитывать при выборе метода командообразования. Лучшие практики из опыта участников.

*Типовые темы для мозгового штурма*

- 1.Как испортить тренинг по командообразованию. «Вредные советы»

## 2. Наиболее подходящий метод командообразования для моей команды

### **Тема 2. Эффективность команды. Критерии оценки**

*Типовые домашние задания*

Вариант А. индивидуальная работа: Работа с кейсом – выбор способов командообразования с обоснованием.

*Кейс построен как индивидуальное деловое упражнение, состоит из разного рода аналитической информации, включающей в себя описание различных ситуаций, особенностей коммуникации в команде, разного рода конфликтов, а также целей и задач бизнеса. Кроме того, приводится обзор различных тренинговых предложений по командообразованию, из которых обучающийся должен выбрать наиболее релевантное для описанной ситуации и обосновать свой выбор, подчеркнуть сильные стороны и ограничения метода/методов, а также оценить возможности и угрозы выбранного подхода. Работа проводится в письменной форме.*

Вариант В. Групповая работы в проектной команде: работа с кейсом. Разработка и презентация программы по командообразованию под кейсовый запрос.

*Разработка проводится проектной командой дистанционно после вебинара, презентация по командам на очном модуле в формате защиты проектов. (при выборе варианта А, это вариант переходит на последний день модуля и проводится очно по подгруппам).*

### **Тема 3. Дисфункциональное взаимодействие в команде. Конфликты**

*Типовые темы для практической работы в мини-группах и/или групповой дискуссии*

Анализ конфликта

Вариант А. Работа индивидуальная, обсуждение в парах – анализ конфликтной ситуации в команде из своего опыта. Составление плана урегулирования конфликта.

Вариант В. Групповой анализ кейсовой конфликтной ситуации, выработка рекомендаций.

### **Тема 4. Управление вовлеченностью**

*Типовые темы для практической работы в мини-группах*

Формат работы World Cafe

- Бессмысленность как барьер вовлеченности. Влияние на бизнес. Способы преодоления.
- Анонимность как барьер вовлеченности. Влияние на бизнес. Способы преодоления.
- Неизмеримость как барьер вовлеченности. Влияние на бизнес. Способы преодоления.

### **Тема 5. Психологическая компетентность руководителя в работе с командами**

*Типовые домашние задания*

Эссе/видеоэссе/презентация/панно/коллаж «Мои самые сильные стороны и области для развития при работе с командой» (формат по желанию обучающегося)

### **Тема 6. Мини-тренинг для тренеров и руководителей**

*Тема для практической работы в группе*

*Метод Социодрамы*

Задание: План тренинга для своей команды – от выявления потребностей до создания дорожной карты тренинга. Защита проекта по командам.

## **Тема 7. Оценка и развитие потенциала команды. Выбор стратегии.**

*Тема для дискуссии в группе*

1. Факторы, влияющие на выбор стратегии
2. Ограничивающие убеждения руководителя в работе по развитию потенциала команды
3. Сложности реализации программы развития команды

### **Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации**

Формой промежуточной аттестации по учебному плану является зачет. В качестве средства оценивания промежуточной аттестации используется письменное тестирование.

*Типовые тестовые задания промежуточной аттестации:*

1. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:  
А) вопросы комплектования команд;  
Б) формирование командного духа;  
В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;  
Г) все ответы не верны.
2. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:  
А) сплоченность;  
Б) группа;  
В) команда.
3. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:  
А) потенциальная команда;  
Б) псевдокоманда;  
В) рабочая группа.
4. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:  
А) команда;  
Б) рабочая группа;  
В) псевдокоманда.
5. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:  
А) реализатор;  
Б) руководитель;  
В) мотиватор;  
Г) организатор;  
Д) все ответы верны.
6. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

7. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;
- Д) все ответы верны

8. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;
- В) Марджерисон-МакКенн.

9. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

10. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

#### **Шкала оценивания дискуссии:**

Развернутый ответ слушателя должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

5 баллов- слушатель полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

3-4 балла - слушатель дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1-2 балла- слушатель демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои

суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0 баллов- слушатель демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

#### Шкала оценивания домашнего задания

Форма аттестации	Критерии оценивания	Баллы
Эссе <sup>1</sup>	<p>Логичная структура с последовательным развитием тезиса.            Аргументы прописаны полно, используется профессиональный язык, представлены адекватные иллюстрации к ним.            Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция ясна и логична            Работа выполнена строго в рамках академического стиля письма.            Работа соответствует всем стандартам оформления учебных письменных текстов, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы.            Работа соответствует заявленной теме полностью.            Суждения оригинальны, интерпретации отличаются новизной.</p>	14-15
	<p>Структура логична, но аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны.            Аргументы представлены полно, однако профессиональный язык используется не всегда, представлены адекватные иллюстрации к ним.            Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция ясна и логична            Работа написана в основном в рамках академического стиля письма, однако есть элементы публицистического стиля.            Работа соответствует большинству стандартов оформления учебных письменных работ, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы.            Работа в основном соответствует заявленной теме, есть одно или два незначительных отступления в сторону.            Суждения в основном оригинальны, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.</p>	11-13

<sup>1</sup> Оценка текста эссе осуществляется по трем блокам: 1. Структура и аргументация (логика, полнота и убедительность); 2. Признаки академической культуры (грамотность и академический стиль изложения, оформление работы); 3. Тема оригинальности и раскрытия

	<p>Структура местами не логична, аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны.</p> <p>Аргумент не расписан, используются элементы профессионального языка, иллюстрации носят случайный характер.</p> <p>Есть нарушения орфографических, пунктуационных, стилистических норм русского языка, что затрудняет понимание текста</p> <p>Работа написана не в академическом стиле, однако содержит его элементы;</p> <p>Работа отклоняется от принятых стандартов оформления письменных учебных работ, библиография содержит значительное количество ошибок в оформлении списка литературы.</p> <p>Содержание работы в основном не соответствует теме, однако части ее соответствуют.</p> <p>Суждения следуют общепринятой позиции, однако их обоснование самостоятельно, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.</p>	6-10
	<p>Структура местами не логична, аргументы в поддержку тезиса носят случайный характер.</p> <p>Аргументация отсутствует в тексте, профессиональный язык игнорируется.</p> <p>Текст содержит очевидно значительные и многочисленные отклонения от норм использования русского языка</p> <p>Работа написана не в академическом стиле.</p> <p>Работа отстает от большинства стандартов оформления письменных учебных работ, библиография оформлена не по принятым правилам оформления списка литературы.</p> <p>Содержание работы не соответствует теме.</p> <p>Суждения следуют общепринятой позиции, отсутствует самостоятельное их обоснование, попытки самостоятельной интерпретации отсутствуют из-за ссылок на авторитеты.</p>	0-5

#### Практическое задание

<b>Форма аттестации</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Оценка (баллы)</b>
Письменное практическое задание	<p>Логичная структура с последовательным раскрытием ответа.</p> <p>Профессиональный язык, представлены адекватные примеры-иллюстрации.</p> <p>Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция ясна и логична</p> <p>Вопрос раскрыт полностью</p> <p>Ответ содержит 90% и более правильного решения</p>	5 баллов
	<p>Структура логична, но аргументы в поддержку ответа не всегда последовательны.</p> <p>Аргументы представлены полно, однако профессиональный язык используется не всегда, представлены адекватные иллюстрации к ним.</p> <p>Ответ содержит 60-89 % правильного решения</p>	3-4 балла
	<p>Структура местами не логична, аргументы не всегда последовательны.</p>	2-3 балла

	<p>Аргумент не расписан, используются элементы профессионального языка, иллюстрации носят случайный характер.</p> <p>Есть нарушения орфографических, пунктуационных, стилистических норм русского языка, что затрудняет понимание текста</p> <p>Вопрос раскрыт частично</p> <p>Ответ содержит 30-60 % правильного решения</p>	
	<p>Структура местами не логична, аргументы носят случайный характер.</p> <p>Аргументация отсутствует, профессиональный язык игнорируется.</p> <p>Текст содержит очевидно значительные и многочисленные отклонения от норм использования русского языка</p> <p>Работа написана не в академическом стиле.</p> <p>Задание не выполнено (ответ отсутствует или вопрос не раскрыт)</p> <p>Ответ содержит менее 20% правильного решения</p>	0-1 балл

<b>Форма аттестации</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Оценка (баллы)</b>
Ответ на вопрос-кейс	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Слушатель выдвигает тезисы и аргументы, демонстрирующие глубокое понимание теоретико-методологических или методических оснований решения кейса.</li> <li>● Демонстрирует критическую оценку ситуации, изложенной в кейсе.</li> <li>● Выдвигает адекватные гипотезы о причинах ситуации (при разборе ситуационных кейсов) / Выстраивает собственную релевантную ситуации модель (при разборе проективных кейсов).</li> <li>● Поясняет утверждения на уместных примерах и(или) апеллирует к известным прецедентам.</li> <li>● Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме.</li> </ul>	5 баллов
Ответ на вопрос-кейс	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Слушатель выдвигает тезисы и аргументы, демонстрирующие понимание теоретико-методологических или методических оснований решения кейса.</li> <li>● Демонстрирует элементы критической оценки ситуации, изложенной в кейсе с некоторыми недочетами.</li> <li>● Выдвигает гипотезы о причинах ситуации (при разборе ситуационных кейсов) / Выстраивает собственную релевантную ситуации модель с некоторыми недочетами (при разборе проективных кейсов).</li> <li>● Поясняет утверждения на уместных примерах.</li> <li>● Отвечает на дополнительные вопросы.</li> </ul>	3-4 балла
Ответ на вопрос-кейс	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Слушатель выдвигает тезисы и аргументы, демонстрирующие некоторое понимание теоретико-</li> </ul>	2-3 балла

	<p>методологических или методических оснований решения кейса, но допускает ошибки в их интерпретации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Демонстрирует элементы критической оценки ситуации, изложенной в кейсе на уровне здравого смысла.</li> <li>● Выдвигает гипотезы о причинах ситуации на уровне здравого смысла (при разборе ситуационных кейсов) / Выстраивает собственную релевантную ситуации модель с ошибками (при разборе проективных кейсов).</li> <li>● Поясняет утверждения на примерах, но они не всегда соответствуют содержанию кейса.</li> <li>● Не отвечает на дополнительные вопросы, либо допускает серьезные ошибки в ответах.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Слушатель не демонстрирует понимание теоретико-методологических или методических оснований решения кейса, допускает грубые ошибки в их интерпретации.</li> <li>● Не демонстрирует критической оценки ситуации.</li> <li>● Не выдвигает гипотез о причинах ситуации на уровне здравого смысла (при разборе ситуационных кейсов) / Не выстраивает собственную модель, либо допускает грубые ошибки (при разборе проективных кейсов).</li> <li>● Не поясняет утверждения на примерах.</li> <li>● Не отвечает на дополнительные вопросы, либо допускает серьезные ошибки в ответах, не позволяющие засчитать ответ.</li> </ul>	0-1 балл

### **Шкала оценивания мозгового штурма**

За выполнение слушатель может набрать от 0 до 3 баллов по каждому критерию. Интегральный балл за выполнение считается по сумме набранных баллов по каждому критерию. Критерии оценивания:

- 1) Вовлеченность в решение проблемной ситуации (1-3 балла)
- 2) Освоение формируемого навыка (1-3 балла)
- 3) Успешность применения на практике полученных знаний и навыков (1-3 балла)

### **Шкала оценивания теста**

За каждый правильный ответ обучающемуся начисляется до 4 баллов (в зависимости от типа задания). Максимальное количество баллов за тест - 60. Также преподавателем могут снижаться баллы за несоблюдение регламента выполнения тестового задания (время выполнения и т.д.).

### **Интегральная шкала оценивания**

Низкий «неудовлетворительно/незачет» - компетенция не освоена или освоена в недостаточной мере. Слушатель не знает, либо знает на слабом уровне теоретический материал по модулю. Не владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы или называет неуверенно, с ошибками.

Пороговый (базовый) «удовлетворительно» - компетенция освоена удовлетворительно, но достаточно. Слушатель освоил основную базу теоретических знаний. Владеет терминологией и основными понятиями из профессиональной сферы.

Продвинутый «хорошо» - компетенция освоена достаточно хорошо. Слушатель знает теоретический материал по модулю, умеет применить эти знания на практике. Чётко и ясно формулирует свои мысли. Знает специальную литературу по профессиональным вопросам.



Высокий «отлично» - компетенция освоена в полной мере или на продвинутом уровне. Слушатель знает теоретический материал, умеет применить эти знания на практике и(или) имеет опыт в профессионально-практической деятельности. Приводит актуальные примеры из сферы профессиональной деятельности; демонстрирует способности к нестандартной интерпретации поставленного вопроса.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля**

### **7.1. Нормативно-правовые документы**

1. «Федеральный закон об образовании в Российской Федерации» от 29.10.2012 №373-ФЗ
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 37.03.01 «Психология» (уровень бакалавриата) (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 29 июля 2020 г. N 839);
3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по специальности 37.05.02 Психология служебной деятельности (уровень специалитета) (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 31 августа 2020 г. N 1137).

### **7.2. Основная литература**

1. Климов [и др.] Психология труда : учебник для вузов / Е. А. Климов [и др.] ; под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00294-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472017> (дата обращения: 20.08.2021).
2. Сафронова, Урубков, Маслевич, Минаева. Результативная проектная команда. Количественный подход к формированию : коллективная монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. — Москва : Дашков и К, 2018. — 148 с. — ISBN 978-5-394-03235-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:2443/85429.html> (дата обращения: 20.08.2021).
3. Юрген, Аппело Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/82577.html> (дата обращения: 03.08.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей (дата обращения: 03.08.2020).

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08250-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471047> (дата обращения: 20.08.2021).
2. Лебон, Г. Психология масс / Г. Лебон ; переводчики Э. К. Пименова, А. Фридман. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 264 с. — (Антология мысли). — ISBN

978-5-534-09319-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456133> (дата обращения: 20.08.2021).

3. Почебут, Л. Г. Психология социальных общностей : учебное пособие для вузов / Л. Г. Почебут. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09035-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472295> (дата обращения: 20.08.2021).

#### 7.4. Интернет-ресурсы

1. E-library.ru
2. Ebsco.com
3. Ozrp.narod.ru
4. <http://ipscience.thomsonreuters.com/product/web-of-science/>
5. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
6. Cambridge Journals Digital Archive
7. Oxford University Press Archive
8. Annuals Reviews EBVC
9. JSTOR. Open Access eBooks
10. ЭБС «IPRbooks»
11. ЭБС «Юрайт»
12. ЭБС «Лань»

#### 7.5. Справочные системы

1. КиберЛенинка- это научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science), основными задачами которой является популяризация науки и научной деятельности, общественный контроль качества научных публикаций, развитие междисциплинарных исследований, современного института научной рецензии, повышение цитируемости российской науки и построение инфраструктуры знаний: <https://cyberleninka.ru/>

2. <http://psyresearchdigest.blogspot.ru/> - открытый блок о научных психологических исследованиях и исследованиях смежных областей

3. <http://thinkcognitive.org/ru/#.XcLRrZMzY2w> – проект выпускник СПбГУ, включающий ежегодные зимние конкурсы NEISSER, KAHNEMAN и MARVIN для слушателей разных уровней, организацию и поддержку когнитивных мероприятий для слушателей, распространение информации о новостях из мира когнитивной науки, интересных научных школах и конференциях, возможностях для обучения, публикации инструкций по анализу данных, представлению результатов, и, в целом, по выживанию в мире науки

4. Scopus- реферативная база, являющаяся указателем научного цитирования. Позволяет в краткие сроки получить самую полную библиографию по интересующей теме. Не содержит полных текстов статей

5. Dryad Digital Repository – открытая база данных, в которой желающие выкладывают сырые результаты исследований, опубликованных в международных журналах. Больше 30000 наборов данных (по состоянию на сентябрь 2015 года) из разных областей, в том числе и психологических.

#### 7.6. Иные источники

1. Роберт Эвангелиста «Бизнес победы. Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе», Финансы и статистика, 2004 г.

2. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.», Альпина Бизнес Букс, 2006 г.
3. Патрик Ленсиони Пять пороков команды М. 2016
4. Дэйв Логан, Джон Кинг Лидер и племя. М. 2018
5. Патрик Ленсиони Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников
6. Сьюзен Фаулер Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. М., 2016
7. Мотивация сотрудников (сборник статей Sinergy Group LTD). 2009
8. Кови С. «7 навыков высокоэффективных людей», М., 1997 г.
9. Светлана Иванова Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М., 2018
10. Джеффри Дж. Фокс «Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов», Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
11. Александр Хайэм «Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями», Вершина, 2006 г.

### 8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Помещение для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью доступа в «Интернет» и обеспечением доступа в электронную образовательную среду РАНХиГС (<http://lib.ranepa.ru/base/>), в том числе, в электронные библиотечные системы.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью доступа в «Интернет» и обеспечением доступа в электронную образовательную среду МИП (<http://inpsycho.ru/student/biblioteka>), в том числе, в электронные библиотечные системы.

*Технические и программные средства обучения:*

Ноутбук с ПО Windows (любой серии) и лицензионным пакетом Microsoft (любой серии)

Программа zoom

Учебно-методические материалы, расписание занятий и ссылки на вебинары для слушателей размещаются в личном кабинете слушателя на платформе InStudy МИП: <https://dop.instudy.online/>. При зачислении на программу слушателям предоставляются персональные логин и пароль от личного кабинета.

### Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Способен к осуществлению процедур оказания психологической помощи и сопровождения деятельности организаций и их сотрудников с использованием психологических методов и технологий	Применяет в профессиональной деятельности навыки анализа текущего уровня развития команды, ее болевых точек, выбор стратегии развития команды и конкретных инструментов командообразования
ПСК-6. Способен выбирать и применять психологические технологии, позволяющие осуществлять решения задач в различных областях психологической практики	Занимает проактивную позицию в работе с командой, применяет инструменты повышения эффективности работы команды