

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА

Факультет психологии
Кафедра социальной психологии

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой социальной
психологии


Г.В.Гатальская
20 05 20 14 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета психологии


Д.Г.Дьяков
20 05 20 14 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ»**

для специальности 1-23 01 04 Психология
специализации 1-23 01 04 10 Психология предпринимательской деятельности

Составители: Г.В. Гатальская доцент кафедры социальной психологии БГПУ
кандидат психологических наук, доцент, Е.Ю. Казанович, старший
преподаватель кафедры социальной психологии

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета 26 июня 2014 г. протокол № 9

Пояснительная записка:

Понятие «формирование команды» в управленческой практике появилось в период перехода к рыночной экономике, когда успех любого предприятия, организации, фирмы стал зависеть от способности конкурировать, производить высококачественную продукцию, обеспечивать доступные цены широкому кругу потребителей.

Решение этих непростых задач в состоянии осуществить только высококвалифицированные, творческие руководители и сотрудники, которые осознают общие цели, руководствуются ими в своей деятельности и работают как единая, сплоченная команда.

Электронный учебно - методический комплекс(ЭУМК) составлен в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины «Теория и практика командообразования».

Настоящий ЭУМК предназначен для студентов БГПУ, обучающихся по специальности 1-23 01 04 «Психология» и преподавателей читающих дисциплину «Теория и практика командообразования».

Цели и задачи учебно- методического комплекса.

Цель: Сформировать у студентов знания и умения по созданию эффективной команды. **Задачи:**

- Обеспечить приобретение практических умений и навыков анализа существующего на предприятии механизма управления персоналом и его совершенствования.
- Способствовать развитию умений по решению проблем возникающих между сотрудниками организации.
- Развивать умения творчески разрешать проблемы, стоящие перед командой.
- Активизировать развитие умений по созданию рабочей обстановки и климата взаимопонимания и сотрудничества в команде.

Решение поставленных задач в ЭУМК будет осуществляться посредством следующих методов и технологий: построение развивающего образовательного пространства, инновационные формы и методы работы (мультимедийные презентации, электронные библиотеки), метод кейсов (анализ ситуаций), информационного поиска и аналитического отчета, использование проектных и коммуникативных технологий (дискуссия, мозговой штурм, ролевая игра).

В результате изучения ЭУМК «Теория и практика командообразования»

студенты должны **знать:**

- характеристики эффективной команды;
- способы исследования особенностей командного взаимодействия;
- методы формирования команды;
- специфику работы психолога - консультанта в командообразовании;
- основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.

Уметь:

- проводить диагностику взаимоотношений в команд;
- выбирать подходящие методы для решения командных проблем;
- комплектовать команды используя сбалансированный ролевой состав;
- составлять программу тренинга по командообразованию;
- проводить тренинг по командообразованию.

Содержание УМК построено на использовании междисциплинарных связей с основами социального менеджмента, психологий управления, социальной психологией, конфликтологией.

Структура ЭУМК содержит четыре раздела:

- I. *теоретический*, в который включены тематический план, материалы для теоретического изучения дисциплины и непосредственно само содержание учебного материала;
- II. *практический*, содержит материалы для проведения лабораторных, занятий в объеме, установленном типовым учебным планом по специальности, а так же ряд статей необходимых для изучения дисциплины. Кроме того в этот раздел включены материалы, позволяющие оценить эффективность членов команды, игры и упражнения, способствующие успешному командообразованию, описание метода принятия решения в сложной ситуации.
- III. *контроля знаний*, содержащий вопросы к экзаменам и семинарским занятиям, тематику контрольных работ, критерии оценки знаний.
- IV. *вспомогательный* раздел включает список основной и дополнительной литературы, используемой в курсе дисциплины, а так же рекомендации по оформлению литературы.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Учебно-тематический план
дневной формы получения образования

<i>м п. п.</i>	<i>Наименование тем:</i>	<i>Лещи и</i>	<i>Семин.</i>	<i>Лабор.</i>	<i>УСРС</i>
1.	Команда как организационная форма коллективного управления.	4	2	2	
2.	Исследование особенностей командного взаимодействия.	4	4	4	
3.	Практика создания команды.	6	2	2	2лек
4.	Практика укрепления команды.	6	4	2	2лаб
5.	Специфика работы психолога -консультанта в командообразовании.	4	2	2	2лаб
6.	Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.	4	2	2	2сем
7.	Оценка эффективности тренинговой программы	-		2	
ИТОГО:68		28	16	16	8

Форма контроля - экзамен.

Учебно-тематический план
заочной формы получения образования

№ п. п.	Наименование тем:	Лекц и	Семин.	Лабор.
1.	Команда как организационная форма коллективного управления.	1	2	
2.	Исследование особенностей командного взаимодействия.	1		2
3.	Практика создания команды.	1		2
4.	Практика укрепления команды.	1		
5.	Специфика работы психолога -консультанта в командообразовании.	1		
6.	Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.	1		
7.	Оценка эффективности тренинговой программы.			2
ИТОГО: 14		6	2	6

Форма контроля - экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1: Команда как организационная форма коллективного управления.

Организационный контекст командной деятельности. Современные тенденции реформирования организационной структуры. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента: технократический подход, доктрина человеческих отношений, контракция индивидуальной ответственности, командный менеджмент. Основные принципы совместно-творческой деятельности. Организационный контекст командной деятельности.

Понятие об эффективной команде. Команда, ее миссия и командные отношения. Основные сферы деятельности команд. Отличие команды от группы. Характеристики эффективной команды и критерии эффективности команды. Факторы, влияющие на эффективность команды. Преимущества и недостатки командной формы работы.

Типы команд. Формы субкультуры по Т.Ю. Базарову: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

Типы команд: функциональная, проектная, управленческая, МЕТАкоманда. Неформальные интеллектуальные и управленческие команды. Типология управленческих команд.

Лидерство в команде. Эффективное лидерство в командной форме взаимодействия. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Выбор стиля лидерства в зависимости от уровня развития группы. Типология лидерства по С. Манцу: сильный лидер, транзактор, герой - визионер. Требования к потенциальному лидеру команды. Командный стиль управления в больших коллективах.

Тема 2: Исследование особенностей командного взаимодействия

Методологические обоснования для выбора диагностики командных взаимоотношений.

Функционально ролевой подход: М. Белбин. Типологический подход: Э.Майерс-К. Бриггс, Д. Кейрси, В.В. Авдеев. Психологический подход: Н.Херрманн. Определение лидерского потенциала.

Методики диагностики существующих взаимоотношений в команде.

Принципы построения и правила использования методик: М. Белбина, Д. Кейрси, А.В. Фидлера, Херсея и Бланшарда. Схема анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в команду.

Тема 3: Практика создания команды

Естественный и целенаправленный пути командообразования.

Естественная динамика развития групп. Стадии развития группы по Т.Ю. Базарову. Траектория развития групп с различной субкультурой.

Целенаправленный путь командообразования. Необходимость создания команды. Роль лидера в создании команды.

Основные подходы к формированию команды.

Специфика целеполагающего подхода. Функционально-ролевой подход: технология создания команды по М. Белбину.

Формирование команды на основе психологической совместимости членов команды: Использование типологий Э.Майер -К. Бриггс и Д. Кейрси в командообразовании. Критерии подбора участников команды (по В.В. Авдееву.). Распределение командной роли и сопутствующие им функции с учетом ресурсов каждого члена команды. Основные принципы проблемно -ориентированного подхода.

Организация работы в команде. Проектирование структуры организации.

Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами. Планирование деятельности команды. Методы мотивации участников команды. Контроль исполнения работы в команде.

Тема 4: Практика укрепления команды.

Технология ситуационно анализа возникающих проблем в команде. Понятие ситуационного анализа. Ситуационный анализ в контексте решения прикладных проблем. Технология «Восьми шагов» М. Басадура. Технология ситуационного анализа Э. Де Боно. «Распределение ролей в команде при подготовке и проведения переговоров».

Эффективное взаимодействие в команде Основные принципы эффективной командной работы: сотрудничество вместо конкуренции, работа на общий результат вместо индивидуализма, конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».

Тема 5: Специфика работы психолога - консультанта в командообразовании.

Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой. Признаки дестабилизации командных отношений. Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой: вход в рабочую группу (сбор данных), диагностика групповых проблем,- подготовка решений и составление плана действий (активное планирование),- выполнение плана действий (активный процесс),- мониторинг и оценивание результатов.

Специфика деятельности консультанта при работе с вновь формирующейся командой и постоянно действующей.

Формулирование общих требований к кандидатам в члены команды. Организация отбора кандидатов. Выбор диагностического инструментария. Разработка программы развития специальных навыков. Составление программы долговременного психологического сопровождения команды.

Тема 6: Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.

Определение целей и задач тренинга командообразования. Содержание тренинга командообразования для управленческой команды и рядового персонала. Выбор модели тренинга. Программа тренинга создания управленческой команды. Предлагаемые принципы тренинга. Ориентировочные основы. Логика и логистика тренинга.

Совещание как метод принятия управленческих решений. Виды совещаний. Структура совещания. Выбор модели совещания в зависимости от цели.

Тема 7: Оценка эффективности тренинговой программы.

Структура программы тренинга командообразования. Программные модули. Содержание программных модулей.

Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга. Виды целевых аудиторий потенциальных заказчиков тренинга. Особенности целевых групп клиентов.

Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории. Принципы разработки программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1: Команда как организационная форма коллективного управления.

Вопросы:

- 1.1. Организационный контекст командной деятельности
- 1.2. Понятие об эффективной команде.
- 1.3. Типы команд.
- 1.4. Лидерство в команде.

1.1. Организационный контекст командной деятельности Современные тенденции реформирования организационной структуры. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента: технократический подход, доктрина человеческих отношений, контракция индивидуальной ответственности, командный менеджмент. Основные принципы совместно-творческой деятельности. Организационный контекст командной деятельности.

Т.Ю. Базаров выделяет следующие подходы:

Технократический подход

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. Тэйлор) в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как «винтик», и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

Доктрина человеческих отношений

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х годов XX в. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо).

Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации — таковы важнейшие принципы *доктрины человеческих отношений*. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только *коллективистская*

солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Контрактация индивидуальной ответственности

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х годов стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование *индивидуального профессионального развития* за счет включения механизмов *личной заинтересованности и персональной ответственности* — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-е — 70-е годы. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно-организованной совместной деятельностью.

Командный менеджмент

В условиях глубокого структурного кризиса 70-х годов созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80-х — 90-х годов, получившего название — *командный менеджмент* (team management).

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.:

- доктрина научной организации труда;
- доктрина человеческих отношений;
- доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- доктрина командного менеджмента.

Причем командный менеджмент представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре

исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур — бюрократической, органической и предпринимательской — делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроя или (и) низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

Основные принципы совместно-творческой деятельности Тем не менее и отечественная практика сумела накопить определенный опыт выращивания форм совместно-творческой деятельности, что позволило сформулировать основные принципы ее организации:

- *принцип индивидуального творчества* — постоянное развитие способностей каждого индивидуума (через обучение действием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования);
- *принцип социального творчества* — разработка и институционализация необходимых для решения стоящих задач социальных структур;
- *принцип культурного творчества* — ориентация в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательство;
- *принцип морального творчества* — готовность человека служить моральным образцом другим и самому себе.

1.2. Понятие об эффективной команде.

Команда, ее миссия и командные отношения. Основные сферы деятельности команд. Отличие команды от группы. Характеристики эффективной команды и критерии эффективности команды. Факторы, влияющие на эффективность команды. Преимущества и недостатки командной формы работы.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих *три* категории:

- 1) техническая или функциональная экспертиза;
- 2) навыки по решению проблем и принятию решений;
- 3) межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносят присутствия друг друга, если речь заходит о других сферах общения.

1.3. Типы команд.

Формы субкультуры по Т.Ю. Базарову: «комбинат», «клика», «кружок», «команда». Типы команд: функциональная, проектная, управленческая, МЕТАкоманда. Неформальные интеллектуальные и управленческие команды. Типология управленческих команд. **Формы субкультуры**

Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур позволило выделить *четыре* основные *формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры)* управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

1. «Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, — командиру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии».

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

2. «Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации — это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если лидер-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать

распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера.

Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности — она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

3. «Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — *статус*. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

4. «Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Типология и факторы формирования команд

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора *рода деятельности*, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие *типы команда*.

1) *занимающиеся подготовкой рекомендаций*. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) *занимающиеся непосредственным изготовлением* чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) *управляющие процессом*. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим *факторы*, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Обсуждение начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как *тип совместной деятельности*, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков,

которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с *характеристикой внешней организационной среды*, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об *организационно-культурном контексте существования команды*. Он делится на внешний и внутренний. К *внешнему* будут относиться такие характеристики, как 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды — есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее *субкультуры*.

1.4. Лидерство в команде

Эффективное лидерство в командной форме взаимодействия. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Выбор стиля лидерства в зависимости от уровня развития группы. Типология лидерства по С. Манцу: сильный лидер, транзактор, герой - визионер. Требования к потенциальному лидеру команды. Командный стиль управления в больших коллективах.

Тип лидера

Большое влияние на командные процессы оказывают также *особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды*. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать *типом лидера*. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют *сверхлидером*.

Людьми могут руководить также:

- *сильный лидер*, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета;
- *транзактор*, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус;
- *герой-визионер*, который влияет на людей силой своего убеждения;
- *пассионарные личности*, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

Тема 2: Исследование особенностей командного взаимодействия

Вопросы:

- 2.1. Методологические обоснования для выбора диагностики командных взаимоотношений.
- 2.2. Методики диагностики существующих взаимоотношений в команде.

2.1. Методологические обоснования для выбора диагностики командных взаимоотношений.

Функционально ролевой подход: М. Белбин. Типологический подход: Э.Майерс-К. Бриггс, Д. Кейрси, В.В. Авдеев. Психофизиологический подход: Н.Херрманн. Определение лидерского потенциала.

2.2. Методики диагностики существующих взаимоотношений в команде.

Принципы построения и правила использования методик: М. Белбина, Д. Кейрси, А.В. Фидлера, Херсея и Бланшарда. Схема анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в команду. Диагностировать психотип можно следующим образом:

- Самодиагностика психотипа;
- Использование опросников (опросник Кейрси, MBTI);
- Биографическое интервью;
- Ситуационно-поведенческое тестирование.

Тема 3: Практика создания команды

Вопросы:

- 3.1. Естественный и целенаправленный пути командообразования.
- 3.2. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, на основе психологической совместимости, функционально-ролевой, проблемно-ориентированный.
- 3.3. Организация работы в команде.

3.1. Естественный и целенаправленный пути командообразования.

Естественная динамика развития групп. Стадии развития группы по Т.Ю. Базарову. Траектория развития групп с различной субкультурой.

Целенаправленный путь командообразования. Необходимость создания команды. Роль лидера в создании команды.

Под командообразованием в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».

Естественная динамика развития групп.

Можно выделить *четыре* этапа развития команды. 1-й и 2-й этапы:

1-й и 2-й этапы: адаптация, группирование и кооперация

С точки зрения деловой активности первый этап — *адаптация* характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Второй этап — *группирование и кооперация* — характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «МЫ».

3-й и 4-й этапы: нормирование деятельности и функционирование

На третьем этапе разрабатываются принципы группового взаимодействия и *нормируется* либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

С точки зрения деловой активности четвертый этап можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. *Функционально-ролевая* соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

3.2. Основные подходы к формированию команды.

Специфика целеполагающего подхода. Функционально-ролевой подход: технология создания команды по М. Белбину.

Формирование команды на основе психологической совместимости членов команды: Использование типологий Э.Майерс -К. Бриггс и Д. Кейрси в командообразовании. Критерии подбора участников команды (по В.В. Авдееву.). Распределение командной роли и сопутствующие им функции с учетом ресурсов каждого члена команды. Основные принципы проблемно -ориентированного подхода.

Основные подходы к формированию команды

Различают *четыре основных подхода к формированию команды*: 1) целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный.

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. Ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели.

3.3. Организация работы в команде.

Проектирование структуры организации. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами.

Планирование деятельности команды. Методы мотивации участников команды.

Контроль исполнения работы в команде.

Этапы планирования деятельности

Целеполагание

Цель — есть форма представления результата. Формулировка цели должна раскрыть этот ожидаемый результат. Чем конкретнее цель, тем реальнее результат и перспектива его достижения.

Ожидаемый результат — основная часть преподавательского состава практически планирует и ведет свои занятия по новой технологии.

Для того чтобы сформулировать цель, необходимо записать первую подходящую формулировку цели и оценить, какие явления (показатели, параметры, эффекты) явились бы доказательством того, что цель достигнута. Это и будет ожидаемый результат. Найдя наиболее удобное (убедительное) явление, подтверждающее выполнение цели, необходимо скорректировать ее формулировку.

Формулировка цели-результата — это самый важный этап планирования, так как в процессе формулирования цели-результата члены команды прорабатывают схему его достижения, т. е. содержательную часть самого плана.

Главное, не ставить слишком абстрактных или далеких целей. Чем дальше во времени цель, тем меньше в данный момент точной информации о возможностях ее достижения. Кроме того, нельзя забывать и о вероятностной природе сопутствующих условий и обстоятельств.

Формулировки прежней системы типа: «усилить..», «поднять..», «углубить. .» — это формулировки не целей, а возможных путей (направлений) их достижения. А это — не одно и то же!

Если необходимую цель невозможно конкретизировать как предполагаемый результат, то необходимо разделить ее на ряд последовательных пред ставимых подцелей, или «древо целей». Они и составят комплекс задач, решение которых способствует выполнению поставленной цели.

Не случайно в заявках на финансирование требуется раскрыть не только цель предлагаемого проекта, но и задачи (подцели), решаемые в ходе проекта. Это позволяет лучше понять общую формулировку цели и путей ее достижения.

Составление долгосрочного плана

Стратегический план составляется на *обозримый период времени, от трех до пяти лет.*

В современных условиях целесообразно опираться на трехлетние планы и набор жизненно важных стратегических целей на пятилетку. Составление 5-летних планов развития целесообразно в установившихся рыночных условиях после того, как экономика страны вышла на стабильный уровень развития.

Стратегический план должен содержать следующие сведения:

- набор стратегических жизненно важных целей по различным направлениям деятельности команды с указанием ожидаемых результатов;
- основные пути достижения стратегических целей с указанием основных этапов промежуточных годовых результатов;
- список членов команды, ответственных за различные этапы подготовки и реализации долгосрочного плана;
- социальные перспективы реализации стратегического плана для всех членов команды, как основа мотивации его исполнения;
- ресурсы и результаты работы, на которые опирается разработка стратегического плана;
- варианты изменения стратегического плана при возникновении прогнозируемых негативных обстоятельств;
- периодическая плановая корректировка стратегического плана. Основные рекомендации по составлению стратегического плана:
- план не может быть исчерпывающим и изначально утвержденным на весь период планирования, так как его разработка всегда осуществляется в условиях частичной неопределенности;
 - важно уметь рационально сочетать точные расчеты с укрупненными или эмпирическими оценками и помнить, что основная часть затрат часто определяется не материальными ресурсами, а неформальными категориями:
 - организационные ошибки членов команды;
 - задержки и проволочки в работе различных структур, что приводит к изменению исходной ситуации;
 - внешние и внутренние помехи.

Самый рациональный из них — необязательно самый экономичный по затратам!

- необходимо заложить определенные *резервы* (времени, средств и т. п.) для решения непредвиденных проблем. Под резервами понимаются также возможности подключения новых членов команды, нового сотрудничества, партнерства и другие неформальные действия, подготовленные и предусмотренные заранее. В противном случае составленный план станет памятником идеального планирования и рухнет при первом столкновении с реальностью, тем более — в российских рыночных условиях;
 - реализация любого плана, тем более стратегического, опирается на личную ответственность всех членов команды.

Оперативное календарное планирование

Для оперативно-календарного планирования определяющим является **годовой план работы команды**, сформированный на основе ранее разработанного стратегического плана развития.

Оперативно-календарное планирование включает в себя квартальное и ежемесячное планирование.

Недельные графики работ составляются в периоды напряженной непрерывной работы, когда в силу различных обстоятельств установлены крайне сжатые сроки.

Ежедневные, еженедельные, ежемесячные графики работ команды составляются, когда необходимо создать опережающее выполнение плановых сроков с целью формирования резервов (времени, материалов и др.), необходимых для нейтрализации ожидаемых помех.

Важно отметить, что на любом уровне планирования, в том числе и в недельных графиках, должна четко записываться *форма представления результата* и дата

исполнения определенной работы. В противном случае план из инструмента оперативного регулирования превращается в бюрократическую отчетность, что в работе команды недопустимо.

Планируя свою работу, члены команды должны помнить следующее:

- основная работа всегда выполняется вовремя, губят ее «мелочи» по оформлению и представлению результата в срок;
- в рыночной экономике важен результат, а не ссылки на непредусмотренные
- объективные обстоятельства.

Плановая отчетность

Любой план теряет смысл, если не установлен порядок и форма отчетности по плановым позициям.

Формы отчетности устанавливаются по взаимной договоренности и должны быть максимально упрощены. В отчетах членов команды содержится характеристика незавершенных позиций, значимый результат по которым должен быть получен в последующие календарные периоды.

Контроль выполнения работы

В хорошо сработанной небольшой команде каждый сам себя контролирует на своем участке работ. **Функция контроля за исполнением всего объема работ возложена на руководителя.**

В некоторых организациях и учреждениях управленческая функция контроля исполнения нередко воспринимается как функция администратора-надсмотрщика. Зачастую сотрудники болезненно реагируют на начальственный интерес к выполняемому ими заданию, воспринимая его как недоверие к своей квалификации и ответственности.

Команда потому и является командой, что подобное положение дел в ней недопустимо.

В чем суть контроля исполнения работы в команде? План планом, но жизнь не стоит на месте. Постепенно, по мере выполнения работы, проясняются те сложности и «узкие места», которые при формировании общего плана представлялись иначе; у членов команды накапливаются идеи по поводу выполняемой работы; изменяются внутренние и внешние условия.

Следовательно, контроль исполнения работы в команде обеспечивает:

- личное представление руководителем команды складывающейся ситуации с выполнением плановых заданий (и не только плановых);
- выявление «узких мест» и возможностей их преодоления;
- выявление ожидаемых помех;
- оценку характера взаимодействия с другими командами внутри организации и внешними партнерами;
- получение обратной связи от членов команды;
- оценку настроения членов команды в процессе осуществления поддерживающей или мотивирующей работы;

В команде возможны следующие формы контроля исполнения работы:

- ежедневные (еженедельные) совещания с докладом всех членов команды о состоянии работ;
- периодические (по ситуации) совещания ответственных исполнителей команды, связанные с «узкими местами» в деятельности команды;
- ежедневная (выборочная) работа руководителя с одним из членов команды, для того чтобы «держать руку на пульсе»;
- использование «режима автоответчика» для записи всех сообщений обратной связи и тревожных сигналов о появлении помех;
- качественный и своевременный анализ представленных результатов по выполненным плановым заданиям;
- итоговая оценка деятельности команды за отчетный календарный период;
- доклады отдельных членов команды по тематическим заданиям.
- На основании информации, собранной в процессе контроля исполнения работы, руководитель команды должен:
 - провести ситуационный анализ с прогнозированием дальнейшего хода плановых и внеплановых работ;
 - уточнить план и стратегию дальнейших действий;
 - оказать членам команды помощь в «узких местах» и определить дополнительные задания;
 - уточнить и нормализовать взаимодействие членов команды.

Тема 4: Практика укрепления команды.

Вопросы:

- 4.1. Технология ситуационно анализа возникающих проблем в команде.
- 4.2. Эффективное взаимодействие в команде

4.1. Технология ситуационно анализа возникающих проблем в команде.

Понятие ситуационного анализа. Ситуационный анализ в контексте решения прикладных проблем. Технология «Восьми шагов» М. Басадура. Технология ситуационного анализа Э. Де Боно.

Ситуационный анализ — это процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии.

Ситуационный анализ прошлых событий дает неоценимый опыт оценки степени правильности рассуждений и действий. Ситуационный анализ текущих событий необходим для того, чтобы определиться, как себя вести. Ситуационный анализ ожидаемых событий называют **прогнозированием**.

Термин **«ситуация»** часто используется в обыденной жизни просто для указания на основные внешние (или внутренние) обстоятельства и условия, в соответствии с которыми мы выбираем ту или иную поведенческую линию.

В ситуационном анализе под ситуацией понимается описание тех обстоятельств, факторов и условий, результатом взаимодействия которых является анализируемая проблема.

Термин **«проблема»** обычно определяет не локальное, а принципиальное изменение линии поведения, вплоть до корректировки своих прежних стратегических ориентиров деятельности.

Проблема никогда «не сваливается с неба». Она является результатом:

- изменившихся внешних условий;
- изменившихся внутренних условий (состояний);
- появления неожиданного препятствия;
- проявления новых аспектов, перспектив, открывшихся нам в результате наших действий;
- намерения заняться новой тематикой, войти в новую сферу отношений (деятельности, производства), т. е. заняться тем, в чем нет опыта.

Термин «проблема» также используется для освоения ранее неизведанных данным лицом (организацией) новых «ниш» в производстве, в исследовании, в управленческой деятельности и в личной жизни. **Ошибки ситуационного анализа**

1. Недостаточная развитость «дисциплинированного» мышления: хаотичность рассуждений, постоянное перескакивание с одних обстоятельств на другие, заикленность на деталях, блуждание в собственных ассоциациях; поиск выхода из ситуации при недостаточно четком понимании ее сути.
2. Анализ одного, наиболее очевидного, сценария действий (невозможно представить большее число сценариев).
3. Недостаточное внимание к второстепенным обстоятельствам (фактам, условиям, личностным состояниям) из-за недостатка соответствующей информации о них, а не из-за их действительной незначительности.
4. Поспешное стремление выйти на конечный результат анализа, пренебрежение очевидными мелочами.

5. Сильный эмоциональный фон, на котором и под воздействием которого осуществляется хаотичный, или даже истеричный, анализ ситуации.
6. Отсутствие внутренней уверенности и убежденности в надежности результатов анализа.

Ситуационный анализ — системный анализ в приложении к исследованию динамично меняющейся во времени и во взаимном воздействии друг на друга совокупности различных внутренних и внешних факторов. При этом сами факторы обычно именуется обстоятельствами (условиями/), а анализируемая их совокупность — ситуацией. Темп изменения ситуации, ее динамика может варьироваться от вялотекущей до стрессовой. А если ситуационный анализ есть разновидность практического приложения системного анализа, то используется один и тот же аппарат (инструмент) исследования. Соответственно, классический ситуационный анализ включает в свой состав три последовательных автономных этапа (процедуры).

I. Создание поля идей, вариантов, сценариев. Предполагает составление полного перечня возможных сценариев решения анализируемой ситуации, причем отбираются только те возможные сценарии, которые представляют интерес для того, кто анализирует. Здесь скорее уместен термин «сценарий», чем термин «варианты», так как первый предполагает определенные действия, поведенческую линию в сценарном развитии данной ситуации. Условия выполнения:

- не отвлекаться на экспресс-анализ наиболее интересных, простых или предпочтительных сценариев, а также на их критику; —1 перебрать все возможные сценарии.
- первый этап ситуационного анализа необходимо (особенно на начальном этапе формирования навыка) выполнять письменно даже для простых ситуаций, так как:
 - письменное изложение дисциплинирует мышление;
 - наглядность всего набора возможных сценариев дает возможность не держать их в памяти постоянно;
 - появляется возможность вернуться к прерванному анализу (в будущем — для проверки качества своего анализа).

Первый этап завершается, когда члены команды (или ее руководитель) имеют исчерпывающий набор сценариев решения ситуации. Безусловно, команде легче составить полный список сценариев, нежели одному специалисту, пусть и высококвалифицированному.

II. Оценка и отбор. Предполагается проведение экспресс-анализа всех сценариев с целью отбора наиболее вероятных (перспективных, желательных). По окончании этапа должно быть оставлено не менее двух, но не более трех-четырех рациональных сценариев. Исключение или перевод их в промежуточную память осуществляется на основе оценки рисков их отбрасывания.

Критерий риска варьируется в зависимости от ситуации, поскольку его общее свойство — наиболее высокая значимость для анализирующего лица или членов команды.

III. План действий. На этом этапе предпринимаются следующие действия:

- сопоставление отобранных рациональных сценариев по ключевым параметрам их динамического развития;
- поиск дополнительной информации по второстепенным факторам, если есть вероятность, что они могут стать ключевыми;
- оценка возможных последствий по каждому варианту в перспективе развития;
- выбор и обоснование окончательного сценария действий по критериям:
 - уровень надежности;
 - реалистичность;
 - наименьший риск негативных последствий
- перманентный контроль остальных сценариев с целью оперативного обращения к ним в случае неблагоприятного развития событий;
- составление согласованного плана действий, направленного на реализацию наиболее рационального сценария.

Все этапы ситуационного анализа необходимо протоколировать с целью формирования навыка «дисциплины» мышления и последующего анализа ошибок и открытий.

Ситуационный анализ дополняет процесс планирования. Реальная ситуация вносит коррективы в любой план.

Задача ситуационного анализа — оценить текущую ситуацию и, если необходимо, внести в план коррективы.

Ситуационный анализ осуществляет каждый член команды на своем «участке работ». Ситуационный анализ осуществляется каждым членом команды или командой в целом в следующих случаях:

- возникновение помех;
- изменение условий работы;
- выбывание отдельного члена команды;
 - преждевременное исчерпание какого-либо ресурса (материалов, оборудования, финансов, учебных часов и т. п.).

4.2. Эффективное взаимодействие в команде

Основные принципы эффективной командной работы: сотрудничество вместо конкуренции, работа на общий результат вместо индивидуализма, конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».

Тема 5: Специфика работы психолога - консультанта в командообразовании.

Вопросы:

- 5.1. Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой.
- 5.2. Специфика деятельности консультанта при работе с вновь формирующейся командой и постоянно действующей.

5.1. Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой.

Признаки дестабилизации командных отношений. Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой: вход в рабочую группу (сбор данных), • диагностика групповых проблем, • подготовка решений и составление плана действий (активное планирование), - выполнение плана действий (активный процесс), - мониторинг и оценивание результатов.

Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой

Как правило, формирование команд протекает по *четырем* направлениям:

- 1) диагностика;
- 2) достижение или выполнение задачи;
- 3) командные взаимоотношения;
- 4) командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии:

- вход в рабочую группу (сбор данных);
- диагностика групповых проблем;
- подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);
- выполнение плана действий (активный процесс);
- мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим *способы реализации каждой стадии* в процессе формирования команд.

1. Вход в рабочую группу. Цель — сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие и консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в

конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается.

Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа — обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем — и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

2. Диагностика групповых проблем. Цель — обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения

общих и специальных вопросов («Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

3. Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

4. Выполнение плана действий (активный процесс). Цель — достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч — ответ на вопрос: «Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала?»

В активной стадии процесса формирования команды выделяются *четыре* основные цели:

- 1) изменение набора целей или приоритетов;
- 2) анализ и распределение способа работы;
- 3) анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- 4) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» — единства, связанности.

5. Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды — оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.

5.2. Специфика деятельности консультанта при работе с вновь формирующейся командой и постоянно действующей.

Формулирование общих требований к кандидатам в члены команды. Организация отбора кандидатов. Выбор диагностического инструментария. Разработка программы развития специальных навыков. Составление программы долговременного психологического сопровождения команды.

Тема 6: Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.

Вопросы:

- 6.1. Определение целей и задач тренинга командообразования.
- 6.2. Программа тренинга создания управленческой команды.

6.1. Определение целей и задач тренинга командообразования.

Содержание тренинга командообразования для управленческой команды и рядового персонала. Выбор модели тренинга.

6.2. Программа тренинга создания управленческой команды.

Предлагаемые принципы тренинга. Ориентировочные основы. Логика и логистика тренинга.

Технология проведения тренинга «Эффективное совещание». Совещание как метод принятия управленческих решений. Виды совещаний. Структура совещания. Выбор модели совещания в зависимости от цели.

Логика создания тренинга «10 шагов создания команды» **Первый шаг:** понимание руководителем собственных осознаваемых и неосознаваемых целей работы в режиме команды. **Второй шаг:** подбор и отбор кандидатов в члены команды. **Третий шаг:** работа членов команды над собственными осознаваемыми и неосознаваемыми целями. **Четвертый шаг:** исследование межличностных предпочтений. **Пятый шаг:** целенаправленное формирование энергии единства. **Шестой шаг:** формирование ценностей команды. **Седьмой шаг:** обучение команды технологиям работы. **Восьмой шаг:** создание имиджа команды. **Девятый шаг:** усиление командного духа. **Десятый шаг:** сопровождение деятельности команды.

Методический подход к формированию команд

Метод организации интеллектуальных и управленческих команд хорошо зарекомендовал себя и в больших коллективах численностью до 60-80 человек. Это могут быть крупные и средние функциональные подразделения (службы, отделы, лаборатории, сектора) различных фирм, банков, проектно-исследовательских и образовательных организаций, предприятия всех сфер производства и обслуживания, общественные организации, политические движения и партии, муниципальные образования и т. п.

Кадровая стратегия руководства в этом случае строится таким образом, чтобы управляющее, профессиональное и уважаемое ядро коллектива образовало в конечном итоге неформальную интеллектуальную команду. В нее войдут руководители нижнего звена, ведущие менеджеры, ключевые специалисты и обязательно — *неформальные лидеры коллектива*, формирующие психологический климат и общественное мнение. Они не обязательно являются руководителями или ведущими специалистами, но в силу своих личностных качеств (решительность, убежденность, повышенная эмоциональность и болезненное самолюбие, коммуникативные и лидерские данные) часто «задают тон» и пользуются большим влиянием в коллективе. Если в конкретном коллективе есть такие неформальные лидеры и они не вписываются в проектируемую руководством команду, их нужно под благовидным предлогом вывести из коллектива до того, как будет сформирована команда. В противном случае они рано или поздно нанесут непоправимый вред, вольно или невольно создадут конфликтную ситуацию или «альтернативную» команду.

Численность неформальной интеллектуальной команды не имеет большого значения; классический ориентир — 7 ± 2 человека — действует и в большом коллективе. Главное, чтобы команда пользовалась человеческим и профессиональным влиянием в коллективе, была бы уважаемой когортой специалистов, к которым бы прислушивались остальные сотрудники. В коллективе не должно быть других центров психологического влияния и противодействия, тогда остальные сотрудники, представляя довольно разрозненную и психологически неконсолидированную массу, будут тянуться к неформальной команде коллектива, идти за ней и вдохновляться ее результатами.

При подборе кандидатов прежде всего надо определиться, какие их характеристики являются в каждом конкретном случае *приоритетными*, а какие — второстепенными. Рассчитывать на быстрый подбор кандидатов, полностью удовлетворяющих всем требованиям, — по меньшей мере наивно и непрофессионально.

Во-первых, команду изначально целесообразно *формировать не из специалистов «со стороны», а из кадрового состава сотрудников организации*, которые знают специфику работы, и их самих хорошо знает коллектив.

Во-вторых, в зависимости от конкретных условий и требований приоритет может быть отдан либо высокому уровню *профессиональной квалификации*, либо личностным характеристикам/и кандидатов.

В первом случае нередко возникают сложности в налаживании взаимодействия между членами команды, а также между командой и всем коллективом, поскольку специалисты высокой квалификации, как правило, уже достаточно сложившиеся индивидуумы, ко многим из них еще нужен персональный подход. К тому же их мотивационные запросы достаточно высоки.

Во втором случае при преимущественном внимании к личностным характеристикам кандидатов можно собрать неплохую команду, но есть опасность, что она не будет иметь необходимость влияния в коллективе из-за недостаточно высокого уровня квалификации.

Истина, как говорится, всегда посередине. Целесообразно подобрать двух-трех ключевых специалистов с приемлемыми личностными характеристиками, исходя из высоких профессиональных требований. Остальных членов команды подбирать им в помощь, обязательно с их участием, уделяя внимание личностным характеристикам кандидатов. При этом уместно использование так называемой *технологии «чистого листа»*: кандидаты отбираются исходя из высоких требований к личностным характеристикам. Считается, что организации (фирме) выгоднее самой довести их до требуемого профессионального уровня с учетом специфики и условий самой организации. Такие кандидаты более преданны данной организации, да и их мотивационные запросы изначально достаточно скромны. Организация также учитывает, что успешно развить коммуникационные способности своих кандидатов можно с помощью специальных психологических тренингов, методики которых уже достаточно хорошо отработаны на практике.

Необходимо отдельно рассмотреть **требования**, предъявляемые кандидатам при **формировании управленческих команд**. Потребность в управленческих командах в настоящее время наиболее высока во всех сферах жизнедеятельности общества, и в этой области уже наработан достаточный опыт.

Обратим внимание на те группы навыков и умений, которыми в профессиональном плане должны обладать (или стремиться к их освоению) потенциальные кандидаты в управленческие команды в любой сфере — от малого бизнеса до политической партии.

1. Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом Эти навыки необходимы для анализа, планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия. Целесообразно оценить такие способности кандидатов, как:

- умение выделять из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. п.;

- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов, стратегии действий, выработки новых направлений деятельности;

- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать все «за» и «против» различных сценариев развития событий.

2. Коммуникативные данные кандидатов

Обычно оцениваются способности кандидатов:

- создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себе;

- формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;

- ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный способ достижения конечного результата.

3. Лидерские способности кандидатов

Выявляются следующие качества:

- уверенность, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути;

- умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и партнерами, с которыми традиционно складываются конфликтные отношения;

- нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

Важно отметить, что если формирование производственных и целевых интеллектуальных команд может производиться официально и достаточно открыто, то *создание управленческих команд целесообразно проводить без излишнего ажиотажа и открытости*, поскольку такие команды — не конкурсные мероприятия. Для широкой публики, а рабочий инструмент руководства организации, фирмы, партии и т. п.

Тема 7.-Оценка эффективности тренинговой программы.

7.1. Структура программы тренинга командообразования.

7.2. Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга.

7.3. Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

7.1. Структура программы тренинга командообразования.

Программные модули. Содержание программных модулей.

Основные положения для построения программных модулей

В развитии групповых процессов на предприятии следует выделять **три основных этапа**: начальный, переходный, продуктивный. Каждый из этапов, в свою очередь, делится на стадии.

Первый этап — начальный:

- первая стадия — вводная,
- вторая стадия — конфликтная,
- третья стадия — работоспособности,
- четвертая стадия — истощения.

Второй этап — переходный:

- первая стадия — открытого конфликта,
- вторая стадия — истощения конфликта,
- третья стадия — анализа конфликта, выхода из конфликта.

Третий этап — продуктивный:

- первая стадия — ощущения группы,
- вторая стадия — креативная,
- третья стадия — завершающая.

7.2. Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга.

Виды целевых аудиторий потенциальных заказчиков тренинга.

Особенности целевых групп клиентов.

7.3. Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

Принципы разработки программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

IV. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ

Тема: Команда как организационная форма коллективного управления (2 часа).

Цель: Сформировать у студентов целостное понимание командной формы управления.

Задачи:

1. Подготовить студентов к восприятию тренинговой формы обучения.
2. Ознакомить студентов со спецификой командной формы деятельности с помощью тренинговых методов.

Оборудование: материалы к игре «Катастрофа на воздушном шаре», письменные принадлежности.

План занятия

1. Введение правил и процедур тренинговой формы обучения.
 - 1.1. Объяснение студентам целей и задач тренинга.
 - 1.2. Введение правил тренинга.
 - 1.3. Проведение разминки «Дом- Хозяин- Землетрясение».
2. Знакомство студентов с понятием «эффективной команды» с помощью метода групповой дискуссии.
 - 2.1. Деление участников группы на подгруппы в количестве 3-5 человек.
 - 2.2. Каждая группа в течении 10 минут работает над описанием «Эффективной команды».
 - 2.3. Представитель каждой группы знакомит со своими наработками других участников группы, презентуя перед ними публично результаты работы своей подгруппы.
 - 2.4. Ведущий знакомит участников с описаниями «Эффективно работающей команды» ведущими специалистами в области командообразования .
 - 2.5. Ведущий проводит со студентами стимуляционную игру «Катастрофа на воздушном шаре».
 - 2.6. Происходит анализ эффективности деятельности команды на основании проведенной игры.
 - 2.7. Подведение итогов занятия.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- об эффективно работающей команде.
- о действиях специалиста по созданию команды.

Умения:

- формировать у будущих участников тренинга понятие «эффективного командного взаимодействия».
- эффективно взаимодействовать в сложной ситуации.

Тема: Исследование особенностей командного взаимодействия (4 часа).

Цель : Сформировать у студентов практические умения исследования командного взаимодействия .

Задачи:

1. Совершенствовать у студентов умения проводить диагностику особенностей командного взаимодействия.
2. Научить студентов применять специализированные методики по исследованию командного взаимодействия.

Оборудование: Тест М. Белбина «Командные роли», тест «Пульсар» письменные принадлежности.

План занятия

- 1.Разминка «Красная шапочка».
- 2.Работа с тестом М Белбина «Командные роли».
 - 2.1.Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста.
 - 2.2. Проведение индивидуального тестирования и интерпретация результатов сами студентами.
 - 2.3. Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем .
 - 2.4. Разработка методических рекомендаций по поддержанию оптимального ролевого баланса в учебной группе.
 - 2.5. Экспертная оценка методических рекомендаций преподавателем и студентами.
- 3.Работа с тестом «Пульсар».
 - 3.1. Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .
 - 3.2. Проведение тестирования .
 - 3.3. Интерпретация результатов сами студентами.
 - 3.4. Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем .
 - 3.5. Построение коррекционной программы по формированию оптимального социально-психологического климата в группе.
 - 3.6. Экспертная оценка коррекционных программ преподавателем и студентами.

По итогам занятий студент должен знать и уметь:

Знать:

- о принципах работы с тестами позволяющими диагностировать особенности командного взаимодействия;
- о последовательности работы с данными тестами;
- о принципах составления коррекционной программы на основании полученных результатов тестирования.

Уметь:

- пользоваться диагностическим инструментарием, согласно предъявляемым к нему требованиям;
- проводить научно обоснованную интерпретацию полученных данных в ходе исследования.
- использовать полученные данные для построения коррекционных программ по улучшению социально психологического климата коллектива.

Тема: Практика создания команды (2 часа).

Цель : Сформировать практические умения по созданию команды.

Задачи:

1. Рассмотреть алгоритм создания команды.
2. Научить студентов использовать алгоритм создания команды в практике командообразования.

Оборудование: Методические материалы по определению целей и ценностей команды. Тест «Майере - Бриггс», письменные принадлежности.

План работы

1. Проведение разминки «Снежный ком».
2. Работа с алгоритмом создания команды.
 - 2.1. Преподаватель знакомит студентов с методиками определения целей и ценностей команды.
 - 2.2. Студенты проводят диагностическую работу по определению целей и ценностей учебной группы.
 - 2.3. Обсуждение результатов проведенной диагностики целей и ценностей команды.
3. Формирование команды на основе типологических признаков по методике «Майерс - Бриггс».
 - 3.1. Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .
 - 3.2. Проведение индивидуального тестирования .
 - 3.3. Интерпретация результатов самими студентами.
 - 3.4. Обсуждение психотипологического группового портрета на основании индивидуальных результатов тестирования студентов .
4. Знакомство студентов с упражнениями, позволяющими участникам группы осознать ответственность в командном взаимодействии.
5. Подведение итогов тренинга.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- об алгоритме действий специалиста по созданию эффективной команды;
- о методиках позволяющих выявить психотипологический портрет группы;
- об упражнениях позволяющих участникам группы осознать ответственность в командном взаимодействии.

Умения:

- определять цели ценности команды.
- использовать методику Майерс- Бриггс для определения психологического группового портрета.

Тема: Практика укрепления команды(2 часа).

Цель: научить студентов укреплять командный дух действующей команды с помощью тренинговых процедур.

Задачи:

1. Сформировать у студентов умения проводить тренинговые процедуры направленные на укрепление командного духа.
2. Способствовать развитию у студентов умений разрабатывать план действий по необходимым организационным изменениям исходя из ситуации конкретного заказчика услуг.

Оборудования, материалы: «Описание деловой игры «Секрет Джованни», бумага, принадлежности для письма.

План занятия:

1. Разминка «Дракон-Самурай-Девочка».
2. Проведение деловой игры «Секрет Джованни», позволяющей провести диагностику и анализ проблем возникающих в команде.
 - 2.1. Участники знакомятся с инструкциями.
 - 2.2. Проведение самой деловой игры.
 - 2.3. Анализ командного взаимодействия участниками и преподавателем по следующим критериям:
 - наличие коммуникативных барьеров;
 - наличие сотрудничества во взаимодействии участников;
 - наличие творческого решения проблем.
 - 2.4. Разработка рекомендаций по оптимизации внутригруппового взаимодействия.
3. Подведение итогов тренинга.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о методах и методиках, позволяющих укрепить командный дух.

Умения:

- проводить ситуативную диагностику проблем, возникающих в процессе командообразования.

Тема: Специфика работы психолога - консультанта в командообразовании (2 часа).

Цель: научить студентов сопровождать команду на всех этапах ее существования.

Задачи:

1. Сформировать у студентов умение анализа текущей ситуации заказчика услуг.
2. Развить у студентов умения разрабатывать план действий по необходимым организационным изменениям конкретного заказчика услуг в области командообразования.

Оборудования, материалы: «условные легенды для заказчиков услуги», бумага, принадлежности для письма.

План занятия:

1. Рассмотрение и анализ деятельности психолога - консультанта в командообразовании.
2. Проведение деловой игры «Разработка консультационного проекта в области командообразования»:
 - 2.1. Ознакомление с правилами и условиями проведения игры.
 - 2.2. Распределение профессиональных ролей, определение условий для работы.
 - 2.3. Работа над полученным заданием: изучить полученную легенду где описывается текущая ситуация в компании у заказчика услуги в области командообразования.
 - 2.4. Определить наиболее острую проблему заказчика услуги в ходе опроса .
 - 2.5. Подготовить программу организационных изменений в компании заказчика услуги.
 - 2.6. Презентация заказчику программы организационных изменений в области командообразования.
 - 2.7. Обсуждение сильных и слабых сторон программ организационных изменений.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о признаках проблем возникающих на разных этапах развития команды;
- о последовательности действий при составлении программы организационных изменений в области командообразования.

Умения:

- определять потенциальные проблемы в командах находящихся на разных стадиях своего развития;
- разрабатывать программу организационных изменений в области командообразования с учетом конкретной ситуации заказчика услуг.

Тема: Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования (2 часа).

Цель : Сформировать практические умения у студентов составлять программу тренинга «Формирования эффективной команды».

Задачи:

1. Познакомить участников тренинга с различными методологическими подходами в области командообразования.
2. Научить студентов составлять программы тренинга «Формирование эффективной команды».

Оборудование: программы тренингов по формированию команды, письменные принадлежности.

План работы

1. Обсуждение программ тренинга «Формирования команды».

1.1. Рассмотрение программ тренингов по формированию команды составленных студентами.

1.2. В процессе группового обсуждения программ выявляются взаимосвязи между целями программ и содержанием программ.

1.3. Участники вносят коррективы в свои программы.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о принципах построения программ тренинга «Формирование эффективной команды».

- о содержательном наполнении программ тренинга по командообразованию. Умения:

- разрабатывать программу тренинга по формированию эффективной команды в зависимости от целей и задач.

Тема: Оценка эффективности тренинговой программы(2 часа).

Цель : Сформировать практические умения у студентов в области разработки тренинга «Формирования эффективной команды».

Задачи:

1. Научить студентов разрабатывать тренинг «Формирование эффективной команды».
2. Актуализировать знания студентов по методике проведения тренинга.
3. Подвести итоги прошедшего тренинга.

Оборудование: распечатанные на бумаге тренинги по формированию команды, письменные принадлежности.

План работы

1 . Оценка тренингов по командообразованию подготовленных студентами.

1.1. Рассмотрение методических аспектов тренингов по формированию команды составленных студентами.

1.2. В процессе группового обсуждения программ взаимосвязи между целями программ и содержанием тренинга.

1.3. Выявляется сильные и слабые стороны тренингов подготовленных студентами.

2. Обсуждение результатов тренинга.

2.1. Каждый участник отвечает на вопрос ведущего: «Чему вы научились в ходе данного тренинга?».

2.2. Подведение итогов тренинга.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- об оптимальном наполнении тренинговой программы.
- о методических аспектах проведения тренинга по формированию команды.

Умения:

- разрабатывать тренинг по формированию эффективной команды в зависимости от целей и задач.

VII. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ВОПРОСЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1: Команда как организационная форма коллективного управления.

Вопросы:

- 1.1. Организационный контекст командной деятельности
- 1.2. Понятие об эффективной команде.
- 1.3. Типы команд.
- 1.4. Лидерство в команде.

Тема 2: Исследование особенностей командного взаимодействия

Вопросы:

- 2.1. Методологические обоснования для выбора диагностики командных взаимоотношений.
- 2.2. Методики диагностики существующих взаимоотношений в команде.

Тема 3: Практика создания команды

Вопросы:

- 3.1. Естественный и целенаправленный пути командообразования.
- 3.2. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, на основе психологической совместимости, функционально-ролевой, проблемно-ориентированный.
- 3.3. Организация работы в команде.

Тема 4: Практика укрепления команды.

Вопросы:

- 4.1. Технология ситуационно анализа возникающих проблем в команде.
- 4.2. Эффективное взаимодействие в команде

Тема 5: Специфика работы психолога - консультанта в командообразовании.

Вопросы:

- 5.1. Этапы работы психолога консультанта при взаимодействии с рабочей группой.
- 5.2. Специфика деятельности консультанта при работе с вновь формирующейся командой и постоянно действующей.

Тема 6: Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.

Вопросы:

- 6.1. Определение целей и задач тренинга командообразования.
- 6.2. Программа тренинга создания управленческой команды.

Тема 7-.Оценка эффективности тренинговой программы.

- 7.1. Структура программы тренинга командообразования.
- 7.2. Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга.
- 7.3. Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие об эффективной команде. Отличие команды от группы.
2. Типы команд и их характеристика.
3. Характеристики эффективной команды. Критерии эффективности команды.
4. Организационный контекст командной деятельности.
5. Лидерство в команде.
6. Модель командных ролей (по М.Белбину).
7. Принципы работы команды. Преимущества и недостатки командной формы работы.
8. Характеристика командных субкультур.
9. Ситуационная теория лидерства Хейрси и Блэнчарда.
10. Мониторинг эффективности команды.
11. Технологические аспекты проведения «веревочного курса» по командообразованию.
12. Диагностика существующих взаимоотношений в команде.
13. Стадии развития команды по Т.Ю.Базарову.
14. Применение технологии «песочной терапии в командообразовании».
15. Предлагаемые принципы тренинга командообразования. Логика и логистика тренинга.
16. Специфика деятельности консультанта при работе с вновь формирующейся командой и постоянно действующей.
17. Методы формирования команд.
18. Технология ситуационно анализа возникающих проблем в команде.
19. Технология «Восьми шагов» М. Басадура.
20. Технология ситуационного анализа Э. Де Боно.
21. Распределение ролей в команде при проведении переговоров.
22. Совещание как метод принятия управленческих решений. Виды совещаний. Структура совещания.
23. Выбор модели совещания в зависимости от цели.
24. Разрешение конфликтных ситуаций, возникающих в работе команды.
25. Формирование команды на основе психологической совместимости членов команды: Использование типологий Э.Майерс -К. Бриггс и Д. Кейрси в командообразовании.
26. Критерии подбора участников команды (по В.В. Авдееву.). Распределение командной роли и сопутствующие им функции с учетом ресурсов каждого члена команды.
27. Стили мышления По Н. Херрманну.
28. Проектирование структуры организации при переходе на командную форму работы.
29. Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами.
30. Планирование деятельности команды. Методы мотивации участников команды. Контроль исполнения работы в команде.
31. Специфика работы проектной команды.

32. Характеристика ситуаций, негативно влияющих на работу в команде.
33. Характеристика мифов о командообразовании. По статье *Сартан Г.* «10 мифов тренинга командообразования. Создание эффективной команды».
34. Необходимость создания команды. По статье *Сартан Г.* «Как создать команды не проводя тренинги командообразования?»
35. Прикладные аспекты командообразования. По *статье Сартан Г.* «Практический опыт командообразования на предприятиях».
36. Специфика создания управленческой команды. По статье *Базарова Т.* «Зачем компании сплоченная команда руководителей?».
37. Факторы эффективного командообразования . По статье *Емельянова Е.* «Объединяй и властвуй».
38. Закономерности создания команды. По статье *Мастерова Б.* «Как сделать команду командой?»
39. Барьеры затрудняющие создание управленческой команды. По статье *Пригожина А.* «Когда командообразование не нужно?»
40. Действия руководителя по созданию команды . По статье *Фридмана А.* «Управленческая команда: тонкая настройка».
- 41 .Основные преимущества создания команды. По статье *Фридмана А.* «Профессиональная управленческая команда - ключ к конкурентному преимуществу! Только для первых лиц!»
- 42.Основные принципы выстраивания командного менеджмента в организацию. По монографии *Жуков Ю.и др.* «Создание и развитие команд».
43. Необходимые условия формирования команды. По статье *Анастасии Ивановой* «Коллектив или команда?» .
44. Специфика ролевого репертуара в командах менеджеров на предприятиях постсоветского пространства. По статье *Елена Завьяловой* «РОЛИ В КОМАНДЕ: РОССИЙСКИЙ ВАРИАНТ».
45. Этапы делегирования полномочий персоналу.
46. Характеристика упражнений для начального этапа групповой динамики.
47. Характеристика упражнений для переходного этапа групповой динамики.
48. Характеристика упражнений для продуктивного этапа групповой динамики.
49. Характеристика идеального руководителя функциональной командой по *И. Адзизесу.*
50. Характеристика игр иллюстрирующих идею «конструктивной самореализации вместо «борьбы за выживание».
51. Характеристика игр иллюстрирующих идею «творчества вместо стереотипных действий».
52. Характеристика игр иллюстрирующих идею «работы на общий результат вместо индивидуализма».
53. Характеристика игр иллюстрирующих идею «общности и доверия вместо одиночества и отчуждения».

54. Характеристика игр, иллюстрирующих идею «сотрудничество вместо конкуренции».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ УРСР

План УРСР по курсу «Теория и практика командообразования» (для дневного отделения)

№	Содержание	Кол-во часов	Форма контроля
1.	<p style="text-align: center;">Практика создания команды.</p> <p style="text-align: center;">Вопрос для анализа:</p> <p style="text-align: center;">1. Подготовить методические рекомендации по созданию эффективной команды.</p> <p style="text-align: center;"><i>Литература:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Авдеев В.В. Формирование команды. М., 2007. 2. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. 3. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999. 4. Управление персоналом: учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2006. 5. Боно Э. Развитие мышления. -Мн. ООО «Попури», 1997. 6. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. 7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) - М.: ИНФРА-М, 1996. 8. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: «Дело», 1991. 9. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000. 10. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 11. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 1993. 12. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. - Мн.: Тетра Сименс, 2000. 13. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НИО, 1997. 14. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001. 15. Льюис Дж. Управление командой. . - СПб.: Питер, 2001. 16. Максвелл Дж. Шеф и его команда. - СПб, 1998. 17. Менте М. ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. СПб: Питер, 2001. 18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000. 19. Психогимнастика в тренинге / Под редакцией Н.Ю. Хрящевой.- СПб.: «Речь», 2000. 	2 ч. лекции	Опрос

	<p>20. Сидоренко Е. Тренинг коммуникативной компетентности.- СПб.: «Речь», 2002.</p> <p>21. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. - СПб: Питер, 2001.</p>		
2.	<p>Практика укрепления команды. Вопрос для анализа: 1. Подготовить памятку по укреплению команды. Литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Авдеев В.В. Формирование команды. М., 2007. 2. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. 3. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999. 4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) - М.: ИНФРА-М, 1996. 1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: «Дело», 1991. 2. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000. 3. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2000. 4. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 1993. 5. Коломинский ЯЛ. Психология взаимоотношений в малых группах. - Мн.: Тетра Сименс, 2000. 6. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НИО, 1997. 7. Кристофер Э., СмитЛ. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001. 8. Льюис Дж. Управление командой. . - СПб.: Питер, 2001. 	2 ч. лабораторные	Подготовить аналитический отчет
3.	<p>Специфика работы психолога - консультанта в командообразовании Вопрос для анализа: 1. Подготовить план действий для психолога-консультанта по созданию эффективной команды. Литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление персоналом: учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2006. 2. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000. 3. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2000. 4. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - 	2 ч. лабораторные	Подготовить аналитический отчет по теме

	<p>Калуга, 1993.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. - Мн.: Тетра Сименс, 2000. 6. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НПО, 1997. 7. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001. 8. Льюис Дж. Управление командой. . - СПб.: Питер, 2001. 9. Максвелл Дж. Шеф и его команда. - СПб, 1998. 10. Менте М. ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. СПб: Питер, 2001. 11. Сидоренко Е. Тренинг коммуникативной компетентности..- СПб.: «Речь», 2002. 12. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. - СПб: Питер, 2001. 13. Томсон П. Самоучитель общения. - СПб.: Питер, 2000. 14. Фопель К. Психологические группы. М. Генезис, 1999. 15. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. М. Генезис, 2003. 		
4.	<p>Основные подходы к организации и проведению тренинга командообразования.</p> <p>Вопрос для анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сделать обзор подходов к проведению тренинга командообразования. <p>Литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999. 2. Управление персоналом: учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2006. 3. Боно Э. Развитие мышления. -Мн. ООО «Попури», 1997. 4. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. 5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) - М.: ИНФРА-М, 1996. 6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: «Дело», 1991. 7. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000. 8. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2000. 9. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 1993. 10. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001. 	2 ч. семинар	Реферат (объем 12 стр. печатного текста).

	<p>11. Льюис Дж. Управление командой. . - СПб.: Питер, 2001.</p> <p>12. Максвелл Дж. Шеф и его команда. - СПб, 1998.</p> <p>13. Менте М. ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. СПб: Питер, 2001.</p> <p>14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.</p> <p>15. Психогимнастика в тренинге / Под редакцией Н.Ю. Хрящевой.- СПб.: «Речь», 2000.</p> <p>16. Харин С.С. Искусство психотренинга. - Мн., 1998.</p> <p>17. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001.</p> <p>18. Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д: «Феникс», 1998.</p> <p>19. Якокка Ли. Карьера менеджера: Мн.: «Парадокс», 1996.</p>		
--	---	--	--

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Понятие об эффективной команде.
2. Виды команд. Отличие команды от группы.
3. Характеристики эффективной команды.
4. Определение эффективности работы команды. Критерии эффективности команды.
5. Место команды в организации.
6. Современные тенденции реформирования организационной структуры.
7. Особенности взаимодействия в команде.
8. Взаимодействие формальных и неформальных структур в команде. Лидерство в команде.
9. Модели командных ролей.
10. Основные роли в команде.
11. Необходимость создания команды.
12. Основные подходы к формированию команды.
13. Формирование команды на основе психологической совместимости.
14. Правила успешной работы в команде.
15. Диагностика существующих взаимоотношений в команде.
16. Определение целей и ценностей команды.
17. Стадии развития команды.
18. Диагностика и анализ проблем возникающих в команде.
19. Специфика работы психолога- консультанта в командообразовании.
20. Практический тренинг как процесс командообразования.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 10 баллов

— **десять:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы «Теория и практика командообразования», по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные конфликты в разных ситуациях социального взаимодействия;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- творческая самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов - девять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы предмета «Теория и практика командообразования» ;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение инструментарием учебной дисциплины «Теория и практика командообразования» ;
- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования» ;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов - восемь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы по дисциплине «Теория и практика командообразования» ;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины «Теория и практика командообразования» ;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- активная самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов — семь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы предмета «Теория и практика командообразования»;
- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины «Теория и практика командообразования», умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования» «Теория и практика командообразования»;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов - шесть:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы по дисциплине «Теория и практика командообразования» ;
- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины «Теория и практика командообразования», умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения рамках учебной программы предмета «Теория и практика командообразования»;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования»;
- умение ориентироваться в базовых теориях, направлениях по изучаемой дисциплине и давать оценку;
- активная самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов - пять:

- достаточные знания в объеме учебной программы по дисциплине «Теория и практика командообразования»;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы по дисциплине «Теория и практика командообразования»;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования»;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине «Теория и практика командообразования»;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла - четыре, ЗАЧТЕНО:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования» ;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине «Теория и практика командообразования» ;
- работа под руководством преподавателя на семинарских, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла - три, НЕЗАЧТЕНО:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования» ;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;

- слабое владение инструментарием учебной дисциплины «Теория и практика командообразования» ;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на семинарских и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла - два, НЕЗАЧТЕНО:

- фрагментарные знания в рамках учебной программы;
- знание отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины «Теория и практика командообразования» ;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на семинарских и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл - один, НЕЗАЧТЕНО:

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

VIII. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев В.В. Формирование команды. М., 2007.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000.
3. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер. 1999.
4. Управление персоналом: учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2006.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Боно Э. Развитие мышления. -Мн. ООО «Попури», 1997.
2. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) - М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. -М.: «Дело», 1991.
5. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000.
6. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2000.
7. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 1993.
8. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. -Мн.: Тетра Сименс, 2000.
9. Кремень М.А. Управление коллективом. - Мн.: НИО, 1997.
- Ю.Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001.
- П.Льюис Дж. Управление командой. . - СПб.: Питер, 2001.
- 12.Максвелл Дж. Шеф и его команда. - СпБ, 1998.
- 13.Менте М. ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. СПб: Питер, 2001.
- 14.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
- 15.Психогимнастика в тренинге / Под редакцией Н.Ю. Хрящевой.- СПб.: «Речь», 2000.
- 16.Сидоренко Е. Тренинг коммуникативной компетентности..- СПб.: «Речь», 2002.
- 17.Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. - СПб: Питер, 2001.
- 18.Томсон П. Самоучитель общения. - СПб.: Питер, 2000.
- 19.Фопель К. Психологические группы. М.Генезис, 1999.
- 20.Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. М.Генезис, 2003.
- 21.Харин С.С. Искусство психотренинга. - Мн., 1998.
- 22.Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001.
- 23.Шибутани Т. Социальная психология. Ростов н/Д: «Феникс», 1998.
- 24.Якокка Ли. Карьера менеджера: Мн.: «Парадокс», 1996.

к Инструкции по оформлению
диссертации, автореферата и
публикаций по теме диссертации

а) Примеры описания самостоятельных изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Один, два или три автора	Котау, А.І. Псторыя Беларуа і сусветная цывшзаця / А.І. Котау. - 2-е выд. -Мшск : Энцыклапедыкс, 2003. - 168 с.
	Шотт, А.В. Курс лекций по частной хирургии / А.В. Шотт, В. А. Шотт. -Минск : Асар, 2004. - 525 с.
	Чикатуева, Л.А. Маркетинг : учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова ; под ред. В.П. Федько. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 413 с.
	Дайнеко, А.Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, М.В. Василевская ; под ред. А.Е. Дайнеко. - Минск : Ин-т аграр. экономики, 2004. - 323 с.
Четыре и более авторов	Культурология : учеб. пособие для вузов / СВ. Лапина [и др.] ; под общ. ред. СВ. Лапиной. - 2-е изд. - Минск : ТетраСистемс, 2004. - 495 с.
	Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И.С. Андреев [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Василевича. - Минск : Амалфея, 2000. - 1071 с.
	Основы геологии Беларуси / А.С Махнач [и др.] ; НАЛ Беларуси, Ин-т геол. наук ; под общ. ред. А.С. Махнача. - Минск, 2004. - 391 с.
Коллективный автор	Сборник нормативно-технических материалов по энергосбережению / Ком. по энергоэффективности при Совете Министров Респ. Беларусь ; сост. А.В. Филипович. - Минск : Лоранж-2, 2004. - 393 с.
	Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Л.М. Александрович [и др.]. - Минск : Юнипак, 2004. - 202 с.
	Военный энциклопедический словарь / М-во обороны Рос. Федерации, Ин-т воен. истории ; редкол.: А.П. Горкин [и др.]. - М. : Большая рос. энцикл. : РИПОЛ классик, 2002. - 1663 с.
Многотомное издание	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - 6 т.
	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVH-XVUI ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с. ; Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай іМнербii (канец XVIII-пачатак ХХ ст.) / М. Ві4 [і шш.]. -2005. - 518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. -Мшск : Беларус. навука, 2001. - 3 т.

Характеристика источника	Пример оформления
Отдельный том в многотомном издании	Псторыя Беларуса : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVII-XVIII ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с.
	Псторыя Беларуса : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай іМнербіі (канец XVII-пачатак XX ст.) / М. Біч [і шш.]. - 2005. -518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. -Мшск : Беларус. навука, 2001. - Т. 1 : Вершы, паэмы, пераклады, наследаванш, чарнавыя наюды. - 751 с.
	Российский государственный архив древних актов : путеводитель : в 4 т. / сост.: М.В. Бабич, Ю.М. Эскин. - М. : Археогр. центр, 1997. - Т. 3, ч. 1.-720 с.
Законы и законодательные материалы	Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). - Минск : Амалфея, 2005. - 48 с.
	Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. : офиц. текст. - М. : Юрист, 2005. - 56 с.
	О нормативных правовых актах Республики Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 10 янв. 2000 г. № 361-3 : с изм. и доп. : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. - 59 с.
	Инвестиционный кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 30 мая 2001 г. : одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г. : текст Кодекса по состоянию на 10 февр. 2001 г. - Минск : Амалфея, 2005. - 83 с.
Сборник статей, трудов	Информационное обеспечение науки Беларуси : к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я. Коласа НАЛ Беларуси : сб. науч. ст. / НАЛ Беларуси, Центр, науч. б-ка ; редкол.: Н.Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. -Минск, 2004. - 174 с.
	Современные аспекты изучения алкогольной и наркотической зависимости : сб. науч. ст. / НАЛ Беларуси, Ин-т биохимии ; науч. ред. В.В. Лелевич. - Гродно, 2004. - 223 с.
Сборники без общего заглавия	Певзнер, Л. Английское в английском искусстве / Л. Певзнер ; пер. О.Р. Демидовой. Идеологические источники радиатора "роллс-ройса" / Э. Панофский ; пер. Л.Н. Житковой. - СПб. : Азбука-классика, 2004. - 318 с.
Материалы конференций	Глобализация, новая экономика и окружающая среда: проблемы общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию : материалы 7 Междунар. конф. Рос. о-ва экол. экономики, Санкт-Петербург, 23-25 июня 2005 г. / С.-Петерб. гос. ун-т ; под ред. И.П. Бойко [и др.].-СПб., 2005.-395 с.
	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития : материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. /Гродн. гос. ун-т ; редкол.: О.Л. Толочко (отв. ред.) [и др.]. - Гродно, 2005. - 239 с.
Инструкция	Инструкция о порядке совершения операций с банковскими пластиковыми карточками : утв. Правлением Нац. банка Респ. Беларусь 30.04.04 : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. -23 с.

Характеристика источника	Пример оформления
	Инструкция по исполнительному производству : утв. М-вом юстиции Респ. Беларусь 20.12.04. - Минск : Дикта, 2005. - 94 с.
Учебно-методические материалы	<p>Горбатов, Н. А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах : учеб. пособие / Н. А. Горбатов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. - Минск, 2005. - 183 с.</p> <p>Использование креативных методов в коррекционно-развивающей работе психологов системы образования : учеб.-метод. пособие : в 3 ч. / Акад. последиплом. образования ; авт.-сост. Н.А. Сакович. - Минск, 2004. - Ч. 2 : Сказкотерапевтические технологии. - 84 с.</p> <p>Корнеева, И.Л. Гражданское право : учеб. пособие : в 2 ч. / ИЛ. Корнеева. - М. : РИОР, 2004. -Ч. 2. - 182 с.</p> <p>Философия и методология науки : учеб.-метод. комплекс для магистратуры / А.И. Зеленков [и др.] ; под ред. А.И. Зеленкова. - Минск : Изд-во БГУ, 2004. - 108 с.</p>
Информационные издания	<p>Реклама на рубеже тысячелетий : ретросп. библиогр. указ. (1998-2003) / М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. публич. науч.-техн. б-ка России ; сост.: В.В. Климова, О.М. Мещеркина. -М., 2004. - 288 с.</p> <p>Щадов, И.М. Технологическо-экономическая оценка экологизации угледобывающего комплекса Восточной Сибири и Забайкалья / И.М. Щадов. - М. : ЦНИЭИуголь, 1992. - 48 с. - (Обзорная информация / Центр, науч.-исслед. ин-т экономики и науч.-техн. информ. уголь, промети).</p>
Каталог	<p>Каталог жесткокрылых (Coleoptera, Insecta) Беларуси / О.Р. Александрович [и др.] ; Фонд фундам. исслед. Респ. Беларусь. - Минск, 1996. - 103 с.</p> <p>Памятные и инвестиционные монеты России из драгоценных металлов, 1921-2003 : каталог-справочник/ред.-сост. Л.М. Пряжникова. -М. : ИнтерКрим-пресс, 2004. - 462 с.</p>
Авторское свидетельство	Инерциальный волнограф : а. с. 1696865 СССР, МКИ5 G 01 C 13/00 / Ю.В. Дубинский, Н.Ю. Мордашова, А.В. Ференц ; Казан, авиац. ин-т. -№ 4497433 ; заявл. 24.10.88 ; опубл. 07.12.91 //Открытия. Изобрет. -1991. -№45. - С. 28.
Патент	Способ получения сульфокатионита : пат. 6210 Респ. Беларусь, МПК7 C 08 J 5/20, C 08 G 2/30 / Л.М. Ляхнович, СВ. Покровская, И.В. Волкова, СМ. Ткачев ; заявитель Полоц. гос. ун-т. - № а 0000011 ; заявл. 04.01.00 ; опубл. 30.06.04 // Афшыйны бюл. / Нац. цэнтр штэлектуал. уласнасц. - 2004. - № 2. - С. 174.
Стандарт	Безопасность оборудования. Термины и определения : ГОСТ ЕН 1070— 2003. -Введ. 01.09.04. - Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. -21 с.
Нормативно-технические документы	<p>Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок декларирования соответствия продукции. Основные положения = Нацыянальная сютэма пацвярджэння адпаведнасці Рэспублікі Беларусь. Парадак дэкларавання адпаведнасці прадукцыі. Асноўныя палажэнні : ТКП 5.1.03-2004. -Введ. 01.10.04. -Минск : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. - 9 с.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
	Государственная система стандартизации Республики Беларусь. Порядок проведения экспертизы стандартов : РД РБ 03180.53-2000. -Введ. 01.09.00. - Минск : Госстандарт : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2000. - 6 с.
Препринт	Губич, Л.В. Подходы к автоматизации проектно-конструкторских работ в швейной промышленности / Л.В. Губич. - Минск, 1994. - 40 с. -(Препринт / Акад. наук Беларуси, Ин-т техн. кибернетики ; №3). Прогноз миграции радионуклидов в системе водосбор - речная сеть / В.В. Скурат [и др.]. - Минск, 2004. - 51 с. - (Препринт / НАН Беларуси, Объед. ин-тэнергет. и ядер, исслед. - Сосны ; ОИЭЯИ-15).
Отчет о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц : отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар, ин-т птицеводства ; рук. темы А.Ф. Прохоров. -М., 1989. - 14 с. -№ГР 01870082247. Комплексное (хирургическое) лечение послеоперационных и рецидивных вентральных грыж больших и огромных размеров : отчет о НИР / Гродн. гос. мед. ин-т ; рук. В.М. Колтонюк. - Гродно, 1994. - 42 с. -№ГР 1993310.
Депонированные научные работы	Влияние деформации и больших световых потоков на люминесценцию монокристаллов сульфида цинка с микропорами / В.Г. Клюев [и др.] ; Воронеж, ун-т. - Воронеж, 1993. - 14 с. - Деп. в ВИНТИ 10.06.93, № 1620-В93 // Журн. приклад, спектроскопии. - 1993. - Т. 59, № 3/4. - С. 368. Сагдиев, А.М. О тонкой структуре субарктического фронта в центральной части Тихого океана / А.М. Сагдиев ; Рос. акад. наук, Ин-т океанологии. - М., 1992. - 17 с. - Деп. в ВИНТИ 08.06.92, № 1860-82 // РЖ : 09. Геофизика. - 1992. -№ 11/12. - 11В68ДЕП. - С. 9. Широков, А.А. Исследование возможности контроля состава гальванических сред абсорбционно-спектроскопическим методом / А.А. Широков, Г.В. Титова ; Рос. акад. наук, Ульян, фил. ин-та радиотехники и электроники. - Ульяновск, 1993. - 12 с. - Деп. в ВИНТИ 09.06.93, № 1561-В93 // Журн. приклад, спектроскопии. - 1993. - № 3/4. - С. 368.
Автореферат диссертации	Иволгина, Н.В. Оценка интеллектуальной собственности : на примере интеллектуальной промышленной собственности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 ; 08.00.05 / Н.В. Иволгина ; Рос. экон. акад. -М., 2005.-26 с. Шакун, Н.С. Юрыла-Мяфодз'еўская традыцыя на Тураушчыне : (да праблемы лакальных тыпаў старажытнаславянскай мовы) : аўтарэф. дыс. ... канд. фшал. навук : 10.02.03 / Н.С. Шакун ; Беларус. дзярж. ун-т. - Мшск, 2005. - 16 с.
Диссертация	Анисимов, П.В. Теоретические проблемы правового регулирования защиты прав человека : дис. ... д-раюрд. наук : 12.00.01 / П.В. Анисимов. - Н. Новгород, 2005. - 370 л. Лук'янюк, Ю.М. Сучасная беларуская фшасофская тэрмшалопа : (семантычныя і структурныя аспекты) : дыс. ... канд. фшал. навук : 10.02.01 / Ю.М. Лук'янюк. - Мшск, 2003. - 129 л.
Архивные материалы	1. Архив Гродненского областного суда за 1992 г. - Дело № 4/8117. 2. Архив суда Центрального района г. Могилева за 2001 г. - Уголовное дело № 2/1577.

Характеристика источника	Пример оформления
	Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). 1. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 1295-1734. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Могилевской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. 2. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 802-1294, 4974-1978, 4980-1990, 4994-5000, 5002-5013, 5015-5016. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. 3. Фонд 277.-Оп. 2, 5, 6, 7,8.
Электронные ресурсы	Театр [Электронный ресурс] : энциклопедия : по материалам изд-ва "Большая российская энциклопедия" : в 3 т. - Электрон, дан. (486 Мб). - М. : Кордис & Медиа, 2003. - Электрон, опт. диски (CD-ROM) : зв., цв. - Т. 1 : Балет. - 1 диск ; Т. 2 : Опера. - 1 диск ; Т. 3 : Драма. - 1 диск.
	Регистр СНГ - 2005 : промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. -Электрон., текстовые дан. и прогр. (14 Мб). - Минск : Комлев И.Н., 2005. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).
Ресурсы удаленного доступа	Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2005. -Режим доступа : http://www.pravo.by . - Дата доступа : 25.01.2006.
	Proceedings of a mini-symposium on biological nomenclature in the 21 st centry [Electronic resource] / ed. J.L. Reveal. - College Park M.D., 1996. -Mode of access : http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html . - Date of access : 14.09.2005.

б) примеры описания составных частей изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Составная часть книги	Михнюк, Т.Ф. Правовые и организационные вопросы охраны труда / Т.Ф. Михнюк // Безопасность жизнедеятельности : учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. - 2-е изд., испр. и доп. - Минск, 2004. - С. 90-101.
	Пивоваров, Ю.П. Организация мер по профилактике последствий радиоактивного загрязнения среды в случае радиационной аварии / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев //Радиационная экология : учеб. пособие / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев. - М., 2004. - С. 117-122.
	Ескина, Л.Б. Основы конституционного строя Российской Федерации / Л.Б. Ескина // Основы права : учебник / М.И. Абдулаев [и др.] ; под ред. М.И. Абдулаева. - СПб., 2004. - С. 180-193.
Глава из книги	Бунакова, В. А. Формирование русской духовной культуры / В.А. Бунакова // Отечественная история : учеб. пособие / С.Н. Полторака [и др.] ; под ред. Р.В. Дегтяревой, С.Н. Полторака. - М., 2004. - Гл. 6. - С. 112-125.
	Николаевский, В.В. Проблемы функционирования систем социальной защиты в 1970-1980 годах / В.В. Николаевский // Система социальной защиты : теория, методика, практика / В.В. Николаевский. - Минск, 2004. - Гл. 3. - С. 119-142.
Часть из собрания сочинений,	Плев1ч, Н. Сон у бяссонцу / Н. Плев1ч // 36. тв. : у 23 т. - Мшск, 2003. -Т. 6. - С. 382-383.

Характеристика источника	Пример оформления
избранных произведений	Сачанка, Б.І. Родны кут / Б.І. Сачанка // Выбр. тв. : у 3 т. - Мшск, 1995. - Т. 3 : Апавесц. - С. 361-470.
	Пушкин, А.С. История Петра / А.С. Пушкин //Поли. собр. соч. : в 19 т. -М., 1995. - Т. 10. - С. 11-248.
	Шекспир, В. Сонеты / В. Шекспир // Избранное. - Минск, 1996. - С. 732-749.
Составная часть сборника	Коморовская, О. Готовность учителя-музыканта к реализации личностно-ориентированных технологий начального музыкального образования / О. Коморовская // Музыкальная наука и современность: взгляд молодых исследователей : сб. ст. аспирантов и магистрантов БГАМ / Белорус, гос. акад. музыки ; сост. и науч. ред. Е.М. Гороховик. - Минск, 2004. - С. 173-180.
	Войтешенко, Б.С. Сущностные характеристики экономического роста / Б.С. Войтешенко, И. А. Соболенко // Беларусь и мировые экономические процессы : науч. тр. / Белорус, гос. ун-т ; под ред. В.М. Руденкова. - Минск, 2003. - С. 132-144.
	Скуратов, В.Г. Отдельные аспекты правового режима закладных в постсоветских государствах / В.Г. Скуратов // Экономико-правовая парадигма хозяйствования при переходе к цивилизованному рынку в Беларуси : сб. науч. ст. / Ин-т экономики НАЛ Беларуси, Центр исслед. инфраструктуры рынка ; под науч. ред. П.Г. Никитенко. - Минск, 2004. -С. 208-217.
	Яюменка, Т.С. Аб песенна-эпічнай традыцыі у музычным фальклоры беларусаў / Т.С. Яюменка // Беларуская музыка: гісторыя і традыцыі : зб. навук. арт. /Беларус. дзярж. акад. музыкі ; склад, і навук. рэд. В.А. Антаневіч. - Мшск, 2003. - С. 47-74.
Статьи из сборников тезисов докладов и материалов конференций	Пеньковская, Т.Н. Роль и место транспортного комплекса в экономике Республики Беларусь / Т.Н. Пеньковская // География в XXI веке: проблемы и перспективы : материалы Междунар. науч. конф., посвящ. 70-летию геогр. фак. БГУ, Минск, 4-8 окт. 2004 г. / Белорус, гос. ун-т, Белорус, геогр. о-во ; редкол.: Н.И Пирожник [и др.]. - Минск, 2004. -С.163-164.
	Ермакова, Л.Л. Полесский каравайный обряд в пространстве культуры / ЛЛ. Ермакова// Тураусія чытанш : матэрыялы рэсп. навук.-практ. канф., Гомель, 4 верас. 2004 г. / НАН Беларусі Гомел. дзярж. ун-т ; рэдкал.: У.І. Коваль [і шш.]. - Гомель, 2005. - С. 173-178.
	Бочков, А.А. Единство правовых и моральных норм как условие построения правового государства и гражданского общества в Республике Беларусь / А.А. Бочков, Е.Ф. Ивашкевич // Право Беларуси: истоки, традиции, современность : материалы междунар. науч.-практ. конф., Полоцк, 21-22 мая 2004 г. : в 2 ч. /Полоц. гос. ун-т ; редкол.: О.В. Мартышин [и др.]. -Новополоцк, 2004. -Ч. 1. - С. 74-76.
Статья из продолжающегося издания	Ипатьев, А.В. К вопросу о разработке средств защиты населения в случае возникновения глобальных природных пожаров / А.В. Ипатьев, А.В. Василевич // Сб. науч. тр. / Ин-т леса НАН Беларуси. - Гомель, 2004. - Вып. 60 : Проблемы лесоведения и лесоводства на радиоактивно загрязненных землях. - С. 233-238.
Статья из журнала	Бандаровіч, В.У. Дзеясловы і іх дэрываты у старабеларускай музычнай лексыцы / В.У. Бандаровіч // Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 4, Фшалопя. Журналютыка. Педагопка. - 2004. - № 2. - С. 49-54.

Характеристика источника	Пример оформления
	<p>Влияние органических компонентов на состояние радиоактивного стронция в почвах / Г.А. Соколик [и др.] // Вес. Нац. акад. навук Беларусь Сер. им. навук. - 2005. - № 1. - С. 74-81.</p> <p>Маслянцына, І. Жанчыны у псторыі Беларусі / І. Маслянцына, М. Багадзяж // Беларус. пет. часоп. - 2005. - № 4. - С. 49-53.</p> <p>Boyle, A.E. Globalising environmental liability: the interplay of national and international law / A.E. Boyle // J. of Environmental Law. - 2005. - Vol. 17, № 1. - P. 3-26.</p> <p>Caesium-137 migration in Hungarian soils / P. Szerbin [et al] // Science of the Total Environment. - 1999. - Vol. 227, № 2/3. - P. 215-227.</p>
Статья из газеты	<p>Дубовик, В. Молодые леса зелены / В. Дубовик // Рэспублша. - 2005. -19 крас. - С. 8.</p> <p>Ушкоу, Я. 3 псторыі лімаускай крытыю / Я. Ушкоу // ЛіМ. - 2005. - 5 жн. - С. 7.</p>
Статья из энциклопедии, словаря	<p>Аляхновіч, М.М. Электронны мкраскоп / М.М. Аляхновіч // Беларус. энцыкл. : у 18 т. - Мшск, 2004. - Т. 18, кн. 1. - С. 100.</p> <p>Витрувий // БСЭ. - 3-е изд. - М., 1971. - Т. 5. - С. 359-360.</p> <p>Дарашэвіч, Э.К. Храптовіч І.І. / Э.К. Дарашэвіч // Мыслшчелі і асветніш Беларусі (X-XIX стагоддзі) : энцыкл. давед. / склад. Г.А. Маслыка ; гал. рэд. Б.І. Сачанка. - Мшск, 1995. - С. 326-328.</p> <p>Мясникова, Л. А. Природа человека / Л. А. Мясникова // Современный философский словарь / под общ. ред. В.Е. Кемерова. - М., 2004. - С. 550-553.</p>
Рецензии	<p>Крауцэвіч, А. [Рэцэнзія] / А. Крауцэвіч // Беларус. пет. зб. - 2001. - № 15. - С. 235-239. - Рэц. на кн.: Псторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000. - Т. 1 : Старажытная Беларусь / В. Вяргей [і шш.]. - 351 с.</p> <p>Пазнякоу, В. Крыху пра нашыя нацыянальныя рысы / В. Пазнякоу // Arche = Пачатак. - 2001. - № 4. - С. 78-84. - Рэц. на кн.: Лакотка, А.І. Нацыянальныя рысы беларускай архітэктуры / А.І. Лакотка. - Мшск : Ураджай, 1999. - 366 с.</p>
Законы и законодательные материалы	<p>О размерах государственных стипендий учащейся молодежи : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 апр. 2004 г., № 468 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2004. - № 69. -5/14142.</p> <p>Об оплате труда лиц, занимающих отдельные государственные должности Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации, 15 нояб. 2005 г., № 1332 // Собр. законодательства Рос. Федерации. -2005.-№47.-Ст. 4882.</p> <p>О государственной пошлине : Закон Респ. Беларусь, 10 янв. 1992 г., № 1394-ХП : в ред. Закона Респ. Беларусь от 19.07.2005 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2006.</p> <p>О государственной службе российского казачества : федер. Закон Рос. Федерации, 5 дек. 2005 г., № 154-ФЗ // Консультант Плюс : Версия Проф. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». -М., 2006.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
	Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 год : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 дек. 2005 г., № 587 // Эталон - Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. -Минск, 2006.
Архивные материалы	<p>Описание синагоги в г. Минске (план части здания синагоги 1896 г.) // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 454. - Оп. 3. - Д. 21. - Л. 18-19.</p> <p>Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 255. - Оп. 1. - Д. 8021294, 4974-4978, 4980-4990, 4994-5000, 5015-5016.</p>
Составная часть CD-ROMа	Введенский, Л.И. Судьбы философии в России / Л.И. Введенский // История философии [Электронный ресурс] : собр. тр. крупнейших философов по истории философии. - Электрон, дан. и прогр. (196 Мб). - М., 2002. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM) : зв., цв.
Ресурсы удаленного доступа	<p>Козулько, Г. Беловежская пуца должна стать мировым наследием / Г. Козулько // Беловежская пуца - XXI век [Электронный ресурс]. - 2004. - Режим доступа : http://bp21.org.by/ru/art/a041031.html. - Дата доступа : 02.02.2006.</p> <p>Лойша, Д. Республика Беларусь после расширения Европейского Союза: шенгенский процесс и концепция соседства / Д. Лойша // Белорус, журн. междунар. права [Электронный ресурс]. - 2004. - № 2. -Режим доступа : http://www.cenunst.bsu.by/journal/2004.2/01.pdf. - Дата доступа : 16.07.2005.</p> <p>Статут Международного Суда // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. - 2005. - Режим доступа : http://www.un.org/russian/documen/basicdoc/statut.htm. - Дата доступа : 10.05.2005.</p> <p>Cryer, R. Prosecuting international crimes : selectivity and the international criminal law regime / R. Cryer // Peace Palace Library [Electronic resource]. - The Hague, 2003-2005. - Mode of access : http://catalogue.ppl.nl/DB=1/SET=3/TTL=11/SHW?FRST=12. -Date of access : 04.01.2006.</p>